

Naar een conceptueel integratief proces framework van de performance van interorganisationale samenwerking

Verkennde studie naar het proces van interorganisationale samenwerking in de non-profit sector van de zorg aan ouderen in de context van strategische vernieuwing

**Naar een conceptueel integratief proces framework van de
performance van interorganisationale samenwerking**

Verkennde studie naar het proces van interorganisationale
samenwerking in de non-profit sector van de zorg aan ouderen
in de context van strategische vernieuwing

**To a Conceptual Integrative Process Framework of the
Performance of Interorganizational Cooperation**

Exploratory study into the process of interorganizational
cooperation in the non-profit sector of long-term care
for elderly people in the context of strategic renewal

Proefschrift

ter verkrijging van de graad van doctor aan de
Erasmus Universiteit Rotterdam
op gezag van de
rector magnificus

Prof.dr. R.C.M.E. Engels

en volgens besluit van het College voor Promoties.
De openbare verdediging zal plaatsvinden op

vrijdag 6 maart 2020 om 11.30 uur

door

Renatus Nicolaas Maria Bot

geboren te Den Haag

Promotiecommissie:

Promotoren: Prof.dr.ing. F.A.J. van den Bosch
Prof.dr. H.W. Volberda

Overige leden: Prof.dr. L.C.P.M. Meijs
Prof.dr. T.J.M. Mom
Prof.dr. H.L.G.R. Nies

ISBN/EAN: 978-90-5892-571-8

© 2020, Renatus Nicolaas Maria Bot

Design cover & DTP: RiArrange, www.riarrange.nl

Cover: picture © Gerasimov / Shutterstock, www.shutterstock.com

Picture of author: Jaxpix, www.jaxpix.nl

This publication (cover and interior) is printed by Tuijtel on recycled paper, BalanceSilk®
The ink used is produced from renewable resources and alcohol free fountain solution.
Certifications for the paper and the printing production process: Recycle, EU Ecolabel, FSC®,
ISO14001. More info: www.tuijtel.com

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or
by any means electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information
storage and retrieval system, without permission in writing from the author.



Voor mijn moeder.

VOORWOORD

De interesse voor de procesdimensie binnen de bedrijfsvoering c.q. het management van organisaties komt voort vanuit mijn werk als procesanalist binnen de gemeente Rotterdam. De kans om onderzoek te doen naar de procesdimensie van de performance van interorganisationele samenwerking was voor mij bijzonder uitdagend gezien de leemten in de theorievorming op dit punt maar ook zeer arbeidsintensief vanwege de ontwikkeling van een longitudinale case study database en de analyse daarvan. Al met al zijn verrijkende inzichten opgedaan maar waren de nodige uitdagingen eveneens een onderdeel van het promotie onderzoek. Dat onderzoek heeft geresulteerd in een aantal wetenschappelijke bijdragen, management implicaties en een agenda voor toekomstig onderzoek. Voor de uitgebreide ondersteuning die ik gedurende het promotie onderzoek kreeg, ben ik vele personen dan ook zeer erkentelijk. Bijzondere dank gaat uit naar mijn beide promotoren prof.dr.ing. Frans A.J. van den Bosch van het Department of Strategic Management and Entrepreneurship van de Rotterdam School of Management, Erasmus University en prof.dr. Henk W. Volberda van het Department International Strategy & Marketing en Director van het Amsterdam Centre for Business Innovation van de Amsterdam Business School (ABS) van de Universiteit van Amsterdam. Gedurende het promotie onderzoek heb ik van Frans veel nieuwe invalshoeken en een bijzondere visie op de rol van wetenschap voor Schools of Management (Van den Bosch, 2012: 10) mogen ontvangen. Zijn inspirerende begeleiding heb ik als een voorrecht ervaren voor de uitvoering van het promotie onderzoek. Frans, de vele stukken die ik je toestuurde kregen stevast een doorwrocht commentaar. Henk ben ik veel dank verschuldigd voor zijn kritisch commentaar op het manuscript. Voorts wil ik mijn dank uitspreken voor de leden van de promotie commissie, prof.dr. L.C.P.M. Meijs, prof.dr. T.J.M. Mom en prof.dr. H.L.G.R. Nies evenals voor de leden van de grote promotie commissie, prof.dr. K. Ahaus en prof.dr. C.P. Veerman, voor de waardevolle suggesties voor het manuscript en hun bereidheid tot deelname aan de oppositie. Het Erasmus Research Institute of Management (ERIM) van de Rotterdam School of Management, Erasmus University, wil ik bedanken voor de aangeboden cursussen voor het promotie onderzoek.

In het promotie onderzoek is, naast een literatuur review, een inventarisatie van leemten in de theorievorming, de ontwikkeling van een conceptueel

Framework en de proposities, een empirisch onderzoek uitgevoerd bij zorg- en welzijnsinstellingen. Ik wil het Innovatiefonds Wmo Rotterdam alsmede de vele respondenten – waaronder managers, professionals en vrijwilligers langs deze weg gezien de toegezegde anonimiteit - enorm bedanken voor hun medewerking aan de interviews. De belangstelling voor het onderwerp interorganisationale samenwerking en de reflectie van de geïnterviewde personen op hun werkzaamheden, waren gedurende de interviews heel stimulerend. De verkregen inzichten door evaluatie van de samenwerkingsrelaties alsook door beschikbaarstelling van interne documenten, zijn van groot belang geweest om interorganisationale samenwerking binnen een *real-life context* (Yin, 2009) aan de hand van case studies te kunnen illustreren. In het bijzonder noem ik in dit verband Jantine Kriens, voormalig wethouder Financiën die nauw betrokken was bij de totstandkoming van het Innovatiefonds Wmo Rotterdam en waarmee de eerste bevindingen van het onderzoek zijn gedeeld. Tevens wil ik hier mijn waardering aangeven voor de adviseurs van het Innovatiefonds Wmo Rotterdam Perry van Rijn en Robin Haan voor een onmisbaar inzicht in de Wmo projecten.

Een bijzonder woord van dank en grote erkentelijkheid gaat uit naar Arnick Boons, voormalig hoogleraar management accounting en control van de Rotterdam School of Management, Erasmus University, die helaas alleen in de beginfase van het promotie onderzoek nauw betrokken was. Zijn onbevangen blik droeg zeker bij aan de opstelling van het onderzoeksvoorstel voor het promotie onderzoek. Met de prettige assistentie vanuit de vakgroep door Carolien Heintjes, Patricia De Wilde-Mes en door Bep Klop vanuit het Part-Time PhD Programme in Management, zijn vele administratieve onderwerpen voor het promotie onderzoek voor mij afgerond, waarvoor mijn grote erkentelijkheid voor de inzet en de samenwerking. Eveneens gaat mijn dank uit naar dr. Rick M.A. Hollen voor zijn betrokkenheid bij de afronding van het manuscript van de dissertatie. Gertrud van Kempen wil ik bedanken voor controle op spel- en stijlfouten van het manuscript en Lesa Sawahata voor een Engelstalige versie van de samenvatting. Mijn werkgever – concern gemeente Rotterdam - wil ik noemen voor de genereuze ondersteuning, in het bijzonder Johan Edel, voormalig hoofd Planning & Control van Gemeentewerken.

Het schrijven van een dissertatie blijkt een lang traject waarbij het tot enorme steun is indien er inhoudelijk interesse bestaat vanuit de sector langdurige zorg.

Herman Bellers, vormde hiervoor altijd een dankbare supporter, een bijzonder klankbord en een gevatte oplosser van praktische zaken. Een andere bron van support vormden de vele gewaardeerde collega's van de afdeling Planning & Control Gemeentewerken en van het Expertisecentrum Processen Bestuurs- en concernondersteuning, gemeente Rotterdam.

Tenslotte ben ik mijn moeder, broers en vele andere familieleden en vrienden dankbaar voor hun belangstelling en ondersteuning. Cori en Frits de Leeuw waren mij eveneens tot grote steun en een stimulans voor het schrijven. Mijn partner Wim Saenen wil ik vooral bedanken voor zijn morele steun als thuisfront voor het promotie onderzoek en het begrip dat hij opbracht voor de tijdsinspanning. Ik ben verheugd dat bij de verdediging van de dissertatie Herman Bellers en Wim Saenen bereid zijn als paranimfen mij bij te willen staan.

Inhoudsopgave

HOOFDSTUK 1. Inleiding	1
1.1. Introductie	2
1.2. Probleemstelling en onderzoeksvragen	9
1.3. Context van het onderzoek	10
1.4. Dissertatie in vogelvucht	12
HOOFDSTUK 2. Literatuuroverzicht, leemten en gemaakte keuzen	17
2.1. Inleiding	18
2.2. Onderwerpen ter introductie van de procesdimensie in interorganisationale samenwerking	19
2.3. Overzicht van de literatuur	24
2.4. Leemten in de literatuur en de gemaakte keuzen	54
2.5. Conclusies	59
HOOFDSTUK 3. Naar een conceptueel integratief proces framework van de performance van interorganisationale samenwerking en proposities	65
3.1. Inleiding	66
3.2. Theoretische onderbouwing van het conceptueel integratief proces framework van de performance van interorganisationale samenwerking	67
3.2.1. <i>Fasen van de procesgang</i>	68
3.2.2. <i>Intra-organisationale factoren</i>	74
3.2.3. <i>Inter-organisationale factoren</i>	84
3.2.4. <i>Performance van interorganisationale samenwerking</i>	103
3.3. Conceptueel integratief proces framework van de performance van interorganisationale samenwerking en ontwikkeling van proposities	110
3.3.1. <i>Ontwikkeling van het conceptueel integratief proces framework van de performance van interorganisationale samenwerking</i>	111
3.3.2. <i>Ontwikkeling van proposities</i>	114
3.4. Conclusies	125
HOOFDSTUK 4. De gekozen onderzoekscontext: strategische vernieuwing in de sector langdurige zorg aan ouderen (1968-2018) en samenhang met het conceptueel integratief proces framework van de performance van interorganisationale samenwerking	127
4.1. Inleiding	128
4.2. Strategische vernieuwing in de sector langdurig zorg aan ouderen: een introductie (1968-2018)	129
4.3. Een paradigmawisseling leidend tot strategische vernieuwing: van aanbodgericht naar cliënt centraal vanaf 2007	141
4.4. Typering van de veranderingen binnen de sector langdurige zorg en beleidscontext door het proces van strategische vernieuwing (1968-2018)	147
4.5. Implicaties van het proces van strategische vernieuwing van de langdurige zorg en samenhang met het conceptueel proces framework van de performance van interorganisationale samenwerking	158
4.6. Conclusies	162

HOOFDSTUK 5. Onderzoeksmethodologie	165
5.1. Inleiding	166
5.2. Gekozen onderzoeksmethode en case selectiecriteria	168
5.3. Dataverzameling	181
5.4. Analyse van de case studies	195
5.5. Conclusies	199
HOOFDSTUK 6. Case studies	201
6.1. Introductie case studies en opzet van de case analyse	202
6.1.1. <i>Opzet per case studie: het conceptueel Framework is leidend</i>	202
6.1.2. <i>Aanpak van de within-case analyse via een gemeenschappelijk format</i>	204
6.1.3. <i>Volgorde voor analyse van de case studies en toelichting van de terminologie</i>	206
6.2. Case A	207
6.3. Case B	245
6.4. Case C	285
6.5. Case D	324
6.6. Case E	359
6.7. Conclusies	397
HOOFDSTUK 7. Cross-case analyse	399
7.1. Inleiding	400
7.2. Cross-case analyse van bevindingen	401
7.3. Illustratie van de proposities	426
7.4. Conclusies	438
HOOFDSTUK 8. Conclusies: wetenschappelijke bijdragen, beperkingen, management implicaties en toekomstige onderzoeksagenda	441
8.1. Inleiding	442
8.2. Wetenschappelijke bijdragen, beperkingen en onderzoeksuitdagingen	442
8.3. Management implicaties	460
8.4. Agenda voor toekomstig onderzoek	466
8.5. Conclusies	472
REFERENTIES	476
BIJLAGEN	483
SAMENVATTING VAN DE DISSERTATIE	510
Samenvatting (Nederlandse samenvatting)	510
Summary (Engelse samenvatting)	518
OVER DE AUTEUR	525

Lijst van Tabellen, Boxen, Matrices en Figuren

- Box 1.1: Aspecten ter introductie van het kenobject van studie: interorganisationale samenwerking (IOS) en in het bijzonder de procesdimensie
- Figuur 1.1: Conceptuele uitwerking in de dissertatie van de procesdimensie in de interorganisationale samenwerking en de invloed daarvan op de IOS performance: (A) de invloed van intra-organisationale en inter-organisationale factoren op de procesgang en (B) de invloed van de procesgang op de performance
- Box 1.2: Conceptuele uitwerking van de performance van interorganisationale samenwerking (IOS): het onderscheid in de tijds- en contentdimensie
- Box 1.3: Leemten in de literatuur naar interorganisationale samenwerking die hier onderzocht worden
- Box 1.4: Onderwerpen ter inleiding van het onderzoek naar de procesdimensie in interorganisationale samenwerking
- Box 1.5: Centrale onderzoeksvragen van de dissertatie
- Figuur 1.2: Long-term care in % van de uitgaven aan gezondheidszorg, 2014: Nederland met Finland aan kop
- Box 1.6: Verkort overzicht van de wetenschappelijke bijdragen van de dissertatie
- Box 1.7: Dissertatie in vogelvlucht
-
- Figuur 2.1: Onderzoeksraamwerk in de dissertatie van de procesdimensie in de interorganisationale samenwerking en de invloed daarvan op de IOS performance: (A) de invloed van intra-organisationale en inter-organisationale factoren op de procesgang en (B) de invloed van de procesgang op de performance
- Box 2.1: Onderwerpen ter introductie van de procesdimensie in interorganisationale samenwerking
- Box 2.2: Invalshoeken voor een definiëring van het construct interorganisationale samenwerking bij onderzoek naar de procesdimensie
- Figuur 2.2: Interorganisationale samenwerking als continuüm van contacten tussen organisaties

- Box 2.3: Verkort overzicht van de Tabellen en een Box bij inventarisatie van leemten voor interorganisatiele samenwerking
- Box 2.4: Aanvullend literatuuronderzoek in (semi-)publieke sector literatuur inzake interorganisatiele samenwerking: leemten
- Tabel 2.1: Illustratieve literatuur: artikelen uit de periode 1998-2010 inzake de invloed van intra-organisatiele en inter-organisatiele factoren op de fasen van de procesgang en van de fasen van de procesgang op de performance van IOS. Een overzicht vanuit (I) onderzoeksraamwerk van IOS, (II) methodologie, (III) onderzoekscontext en (IV) bevindingen
- Box 2.5: Conclusie: overzicht van leemten in de literatuur (1998-2010)
- Tabel 2.2: Illustratieve literatuur: overzichtsartikelen inzake de invloed van intra-organisatiele en inter-organisatiele factoren op de fasen van de procesgang en van de fasen van de procesgang op de performance van IOS. Een overzicht vanuit (I) onderzoeksraamwerk van IOS, (II) methodologie, (III) onderzoekscontext en (IV) bevindingen – aanvulling in de periode 2014-2016
- Box 2.6: Conclusie: overzicht van leemten in de literatuur (2014-2016)
- Tabel 2.3: Analyse van vervolgonderzoek voor leemten uit illustratieve literatuur bij vergelijking van artikelen uit de periode (1998-2010) met overzichtsartikelen voor de periode 2014 – 2016 inzake de invloed van intra-organisatiele en inter-organisatiele factoren op de fasen van de procesgang en van de fasen van de procesgang op de performance van IOS: vanuit (I) onderzoeksraamwerk van de performance van IOS, (II) methodologie, (III) onderzoekscontext en (IV) bevindingen
- Box 2.7: Conclusie: overzicht van de meest actuele leemten in de literatuur door vergelijking van Tabel 2.3 met Tabel 2.2
- Tabel 2.4: Analyse van leemten uit illustratieve literatuur inzake de invloed van intra-organisatiele en inter-organisatiele factoren op de fasen van de procesgang en van de fasen van de procesgang op de performance van interorganisatiele samenwerking

-
- Box 2.8: Conclusie: overzicht van leemten in de literatuur op basis van een vervolg analyse gericht op de onderscheiden fasen van de procesgang en de invloed van de procesgang op de performance voor wie c.q. welke actor(en)
- Box 2.9: Eindconclusie leemten in de literatuur voor interorganisationale samenwerking
- Tabel 2.5: Overzicht van leemten in de illustratieve literatuur en de op basis daarvan gemaakte keuzen in het eigen onderzoek inzake interorganisationale samenwerking
- Box 2.10 Actualiteit van de eerder gesignaleerde leemten in de literatuur aan de hand van recente publicaties in Strategic Management Journal, Journal of Management en Organization Studies
- Figuur 3.1: Onderzoeksraamwerk in de dissertatie van de procesdimensie in de interorganisationale samenwerking en de invloed daarvan op de IOS performance: (A) de invloed van intra-organisationale en inter-organisationale factoren op de procesgang en (B) de invloed van de procesgang op de performance
- Box 3.1: Paragrafen in dit hoofdstuk waarin de theoretische constructen voor het conceptueel framework aan de orde komen
- Box 3.2: Opzet par. 3.2.1. Analyse van de fasen van de procesgang
- Tabel 3.1: Drietal invalshoeken voor een procesbenadering voor interorganisationale samenwerking
- Figuur 3.2: Vergelijking van 2 proces modellen voor interorganisationale samenwerking
- Figuur 3.3: Model 3: framework voor de ontwikkeling van interorganisationale samenwerking
- Box 3.3: Opzet par. 3.2.2. Analyse organisatie leren
- Box 3.4: Opzet par. 3.2.2. Analyse organisatie portfolio c.q. competenties
- Box 3.5: Opzet par. 3.2.2. Analyse schaalgrootte
- Box 3.6: Opzet par. 3.2.2. Analyse typen samenwerking
- Tabel 3.2: Onderbouwing van het construct typen samenwerking in dit onderzoek
- Box 3.7: Opzet par. 3.2.2. Analyse vertrouwen tussen actoren
- Figuur 3.4: Fasen voor interorganisationale samenwerking en de ontwikkeling van vertrouwen tussen partners

- Tabel 3.3: Twee constructen uit de literatuur over vrijwilligers en de daarbij behorende attributen
- Box 3.8: Opzet par. 3.2.3. Analyse performance van interorganisatiele samenwerking
- Figuur 3.5: Conceptueel integratief proces framework van de performance van interorganisatiele samenwerking
-
- Box 4.1: Introductie van strategische vernieuwing in de sector langdurige zorg aan ouderen (1968-2018)
- Box 4.2: Afbakening van het construct langdurende zorg aan ouderen
- Box 4.3: Ontwikkeling in het overheidsbeleid (1968-2018) gericht op interorganisatiele samenwerking (IOS) en zelfregie in de zorg aan ouderen: van aankondiging naar realisatie
- Figuur 4.1: Ontwikkeling in het aantal kwetsbare ouderen en het gebruik van verpleging en verzorging in de bevolking van 65 jaar en ouder, periode 2010-2030
- Figuur 4.2: Ontwikkeling van het aantal zorgaanbieders (2006-2010)
- Figuur 4.3: Ontwikkeling van de zorgzwaarte op basis van indicaties bij 75-plussers naar ZZP in verpleeg- en verzorgingshuizen (2007 vs 2010)
- Figuur 4.4: Het vertrouwen van de burger in VVT-instellingen (2008-2016)
- Box 4.4: Overzicht van een paradigmawisseling vanaf 2007 in de sector langdurige zorg aan ouderen door strategische vernieuwing
- Box 4.5: Typering van de veranderingen binnen de sector langdurige zorg aan ouderen en beleidscontext door het proces van strategische vernieuwing (1968-2018)
- Figuur 4.5: Overzicht van de actoren in de sector langdurige zorg aan ouderen: vanuit de AWBZ (1968-2015) en de Wmo (2007-2014), herziene Wmo (vanaf 2015)
- Box 4.6: Overzicht van veranderingen in het overheidsbeleid in de langdurige zorg aan ouderen
- Box 4.7: Overzicht van voorgenomen ombuigingen en beleidsintensivering van de overheid voor de langdurige zorg (2007-2021)

-
- Box 4.8: Overzicht van hoe (A): veranderingen in de sector langdurige zorg aan ouderen (1968-2018) en in de beleidscontext van de overheid (1968-2018) voor zorgaanbieders en cliënten gerelateerd kan worden aan (B): het conceptueel integratief proces framework van de performance van interorganisatiele samenwerking
- Figuur 5.1: Conceptueel integratief proces framework van de performance van interorganisatiele samenwerking
- Box 5.1: Elementen van de onderzoeksmethodologie en de betreffende paragrafen
- Box 5.2: Criteria voor selectie van: (1) de onderzoekscontext en (2) de case selectie
- Box 5.3: Selectiecriteria voor de gekozen onderzoekscontext
- Box 5.4: Selectiecriteria voor de locatie van de onderzoekscontext
- Tabel 5.1: Theoretische overwegingen vanuit het conceptueel Framework
- Box 5.5: Typen actoren voor de case selectie
- Figuur 5.2: Tijddlijn van de voortgang van de geselecteerde cases en de onderzoeksperiode
- Box 5.6: Verkort overzicht van de dataverzameling en bijbehorende tabellen
- Box 5.7: Verkort overzicht van typen interviews en interview templates
- Tabel 5.2: Overzicht en toepassing van de primaire databronnen als onderdeel van een case study database
- Tabel 5.3: Overzicht en toepassing van de secundaire databronnen als onderdeel van een case study database
- Tabel 5.4: Overzicht van het aantal interviews en verslaglegging per case (exclusief externe deskundigen) als onderdeel van een case study database
- Tabel 5.5: Overzicht van het aantal geraadpleegde interne documenten per case als onderdeel van een case study database
- Tabel 5.6: Case study database
- Box 5.8: Analyse van de bevindingen van het onderzoek
- Figuur 6.1: Conceptueel integratief proces framework van de performance van interorganisatiele samenwerking

Box 6.1:	Format voor analyse van de case studies vanuit het conceptueel integratief proces framework van de performance van interorganisationale samenwerking
Box 6.2:	Case A Overzicht van de actoren
Box 6.3:	Case A Overzicht van de deelnemers aan de stuurgroep
Box 6.4:	Case A Databronnen
Figuur 6.2:	Case A Tijdlijn van de procesgang c.q. fasen op basis van gebeurtenissen
Tabel 6.1:	Case A Illustratie van de instrumentering van het organisatie leren
Tabel 6.2:	Case A Voorbeelden van drempels & stimulansen voor het organisatie leren
Tabel 6.3:	Case A Perceptie van professionals ten aanzien van leertypen
Tabel 6.4:	Case A Portfolio van activiteiten
Box 6.5:	Case A Illustratie van de schaalgrootte van het project
Tabel 6.5:	Case A Typen samenwerking
Box 6.6:	Case A Perceptie van het vertrouwen tussen partners
Box 6.7:	Case A Moderator
Box 6.8:	Case A Illustratie van de mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee op de waardering van de performance
Tabel 6.6:	Case A Doelstelling van het project en invloed daarvan op de waardering van de performance
Tabel 6.7:	Case A Overzicht van de conclusies
Box 6.9:	Case B Overzicht van de actoren
Box 6.10:	Case B Overzicht van de deelnemers aan de stuurgroep
Box 6.11:	Case B Databronnen
Figuur 6.3:	Case B Tijdlijn van de procesgang c.q. fasen op basis van gebeurtenissen
Tabel 6.8:	Case B Illustratie van de instrumentering van het organisatie leren
Tabel 6.9:	Case B Verloop van de cliëntbesprekingen
Tabel 6.10:	Case B Voorbeelden van drempels & stimulansen voor het organisatie leren
Tabel 6.11:	Case B Perceptie van professionals ten aanzien van leertypen
Tabel 6.12:	Case B Portfolio van activiteiten

Box 6.12:	Case B Illustratie van de schaalgrootte van het project
Tabel 6.13:	Case B Typen samenwerking
Box 6.13:	Case B Perceptie van het vertrouwen tussen partners
Box 6.14:	Case B Moderator
Box 6.15:	Case B Illustratie van de mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee op de waardering van de performance
Tabel 6.14:	Case B Doelstelling van het project en invloed daarvan op de waardering van de performance
Tabel 6.15:	Case B Overzicht van de conclusies
Box 6.16:	Case C Overzicht van de actoren
Box 6.17:	Case C Overzicht van de deelnemers aan de stuurgroep
Box 6.18:	Case C Databronnen
Figuur 6.4:	Case C Tijddiagram van de procesgang c.q. fasen op basis van gebeurtenissen
Tabel 6.16:	Case C Illustratie van de instrumentering van het organisatie leren
Tabel 6.17:	Case C Verloop van de cliëntbesprekingen
Tabel 6.18:	Case C Voorbeelden van drempels & stimulansen voor het organisatie leren
Tabel 6.19:	Case C Perceptie van professionals ten aanzien van leertypen
Tabel 6.20:	Case C Portfolio van activiteiten
Box 6.19:	Case C Illustratie van de schaalgrootte van het project
Tabel 6.21:	Case C Typen samenwerking
Box 6.20:	Case C Perceptie van het vertrouwen tussen partners
Box 6.21:	Case C Moderator
Box 6.22:	Case C Illustratie van de mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee op de waardering van de performance
Tabel 6.22:	Case C Doelstelling van het project en invloed daarvan op de waardering van de performance
Tabel 6.23:	Case C Overzicht van de conclusies
Box 6.23:	Case D Overzicht van de actoren
Box 6.24:	Case D Overzicht van de deelnemers aan de stuurgroep
Box 6.25:	Case D Databronnen

- Figuur 6.5: Case D Tijdlijn van de procesgang c.q. fasen op basis van gebeurtenissen
- Box 6.26: Case D Rol van de actor vrijwilliger inzake drie attitudes en illustratieve citaten
- Tabel 6.24: Case D Illustratie van de instrumentering van het organisatie leren
- Tabel 6.25: Case D Mate van tevredenheid bij vrijwilligers
- Tabel 6.26: Case D Voorbeelden van drempels & stimulansen voor het organisatie leren
- Tabel 6.27: Case D Perceptie van vrijwilligers ten aanzien van leertypen
- Tabel 6.28: Case D Portfolio van activiteiten
- Box 6.27: Case D Illustratie van de schaalgrootte van het project
- Tabel 6.29: Case D Typen samenwerking
- Box 6.28: Case D Perceptie van het vertrouwen tussen partners
- Box 6.29: Case D Moderator
- Box 6.30: Case D Illustratie van de mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee op de waardering van de performance
- Tabel 6.30: Case D Doelstelling van het project en invloed daarvan op de waardering van de performance
- Tabel 6.31: Case D Overzicht van de conclusies
-
- Box 6.31: Case E Overzicht van de actoren
- Box 6.32: Case E Databronnen
- Figuur 6.6: Case E Tijdlijn van de procesgang c.q. fasen op basis van gebeurtenissen
- Box 6.33: Case E Rol van de actor vrijwilliger inzake drie attitudes en illustratieve citaten
- Tabel 6.32: Case E Illustratie van de instrumentering van het organisatie leren
- Tabel 6.33: Case E Verloop van de uitvoering van de bezoeken
- Tabel 6.34: Case E Voorbeelden van drempels & stimulansen voor het organisatie leren
- Tabel 6.35: Case E Perceptie van vrijwilligers ten aanzien van leertypen
- Tabel 6.36: Case E Portfolio van activiteiten
- Box 6.34: Case E Illustratie van de schaalgrootte van het project
- Tabel 6.37: Case E Typen samenwerking
- Box 6.35: Case E Perceptie van het vertrouwen tussen partners

Box 6.36:	Case E Moderator
Box 6.37:	Case E Illustratie van de mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee op de waardering van de performance
Tabel 6.38:	Case E Doelstelling van het project en invloed daarvan op de waardering van de performance
Tabel 6.39:	Case E Overzicht van de conclusies
Figuur 7.1:	Conceptueel integratief proces framework van de performance van interorganisationale samenwerking
Figuur 7.2:	Werkwijze voor de cross-case analysis
Tabel 7.1:	De invloed van intra- en inter-organisationale factoren (A t/m E) op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen
Matrix 7.1:	Samenvatting van invloed van intra- en inter-organisationale factoren (A t/m E) op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen
Box 7.1:	Algemene conclusie voor de invloed van intra- en inter-organisationale factoren (A t/m E) op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen
Tabel 7.2:	De invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten
Matrix 7.2:	Samenvatting van de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten
Box 7.2:	Algemene conclusie voor de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten
Tabel 7.3:	De invloed van de moderator op de relatie tussen de procesgang c.q. fasen en de resultaten
Box 7.3:	Algemene conclusie voor de invloed van de moderator op de relatie tussen de procesgang c.q. fasen en de resultaten
Tabel 7.4:	De invloed van de doelstellingen op de performance
Matrix 7.3:	Samenvatting van de invloed van de doelstellingen op de performance
Box 7.4:	Algemene conclusie voor de invloed van de doelstellingen op de performance
Tabel 7.5:	Illustratie van de differentiatie in de bevindingen in cases A, B en C
Tabel 7.6:	Cross-case analyse van het middelenbeslag van de cases

- Tabel 8.1: Overzicht van de wetenschappelijke bijdragen van de dissertatie en leemten in de illustratieve IOS literatuur
- Box 8.1: Conceptuele uitwerking van de performance van interorganisatiele samenwerking (IOS): het onderscheid in de tijds- en contentdimensie
- Box 8.2: Empirische bijdrage: illustratie van de proposities
- Tabel 8.2: Overzicht van de beperkingen van de wetenschappelijke bijdragen
- Box 8.3: Vier kernactiviteiten van Management en de te maken keuzen
- Box 8.4: Overzicht van management implicaties voor interorganisatiele samenwerking gebaseerd op kernactiviteiten voor Management
- Box 8.5: Agenda voor toekomstig onderzoek naar de procesdimensie van interorganisatiele samenwerking (IOS) en invloed daarvan op de performance van interorganisatiele samenwerking
-
- Box 9.1: Verkorte toelichting van de conceptuele uitwerking van de performance van interorganisatiele samenwerking (IOS): het onderscheid in de tijds- en contentdimensie
- Box 9.2: Verkort overzicht van de leemten in de literatuur voor interorganisatiele samenwerking (IOS)
- Box 9.3: Verkort overzicht van de wetenschappelijke bijdragen van de dissertatie
- Box 9.4: Verkort overzicht van management implicaties voor interorganisatiele samenwerking (IOS)
- Box 9.5: Verkort overzicht van de agenda voor toekomstig onderzoek naar de procesdimensie van interorganisatiele samenwerking (IOS) en de invloed daarvan op de performance van interorganisastionele samenwerking



HOOFDSTUK

1

Inleiding



1.1. Introductie

In deze paragraaf komen aan de orde: een introductie van het kenobject van studie en een toelichting op enkele leemten in het onderzoek naar interorganisationale samenwerking (IOS). Vervolgens zijn de probleemstelling en de onderzoeksvragen voor de dissertatie in par. 1.2. aangegeven. Een toelichting van het empirische onderzoek naar IOS is in par. 1.3 opgenomen. In de laatste paragraaf van dit inleidende hoofdstuk is in vogelvlucht een toelichting gegeven op de opbouw van de dissertatie; zie hiervoor par. 1.4.

In Box 1.1 is een aantal belangrijke aspecten vermeld die achtereenvolgens een eerste toelichting geven op het kenobject van voorliggende studie naar IOS en het in bijzonder op de procesdimensie.

Box 1.1. *Aspecten ter introductie van het kenobject van studie: interorganisationale samenwerking (IOS) en in het bijzonder de procesdimensie*

- (1) Wisselwerking tussen de externe omgeving en een organisatie
- (2) De rol van strategische vernieuwing voor een organisatie
- (3) De samenhang tussen IOS en strategische vernieuwing
- (4) De onderkenning van een procesdimensie voor IOS
- (5) De hier gekozen conceptuele uitwerking van de procesdimensie in IOS: de invloed van de intra-organisationale en inter-organisationale factoren op de procesgang en vervolgens de invloed van de procesgang op de IOS performance

(1) Wisselwerking tussen de externe omgeving en een organisatie

In eerder onderzoek naar de wisselwerking tussen de externe omgeving en een organisatie is een duidelijke belangstelling voor deze wisselwerking terug te vinden (Scott, 2003; Argyris & Schön, 1978; Chandler, 1962; Lindsay, 1980). Ook vanuit de *contingency theory* en de *resource dependency theory* is de invloed van de externe omgeving pregnant aanwezig. Zo stellen Van de Ven & Ganco (2013: 402): “The contingency theory views organization design as a constrained optimization problem. At the organization level, this entails maximizing performance outcomes by minimizing the misfit between diverse environmental demands and internal arrangements, [...]” (cf. Lawrence & Lorsch, 1967). Inzake de resource dependency

theory refereren Hillman & Withers (2009: 1404) aan Pfeffer & Salanik (1978) met “to understand the behavior of an organization you must understand the context of that behavior – that is, the ecology of the organization”. Aldus wordt het van groot belang geacht om steeds de externe omgeving als context voor een organisatie in ogenschouw te nemen (Volberda, Baden-Fuller & Van den Bosch, 2001: 159).

(2) De rol van strategische vernieuwing voor een organisatie

Een tweede aspect ter introductie betreft de rol die strategische vernieuwing voor een organisatie inneemt: “[...], we see strategic renewal journeys as multi-level co-evolutionary processes taking place over time and leading to adaptations designed to align competencies with the environment and increase competitive advantage” (Volberda e.a., 2001: 161; Tuncdogan & Volberda, 2017; Tuncdogan e.a., 2019). In de wijze waarop het construct strategische vernieuwing zich in de tijd voordoet zijn twee perspectieven terug te vinden: *environmental selection* en *adaptation* (Ben-Menahem, Kwee, Volberda, Van den Bosch, 2013: 218; Volberda e.a., 2001: 162; Child, 1997; Hrebiniak & Joyce, 1985).

Een belangrijk verschil tussen deze perspectieven bestaat uit de veronderstelde mate waarin organisaties in staat zijn zich te vernieuwen bezien vanuit een verandering in de omgeving. Het eerste perspectief treedt op voor een situatie waarbij het management er niet in slaagt om de interne snelheid van verandering aan te passen aan veranderingen in de externe omgeving, in de zin van een *responsive fit* (Ben-Menahem e.a., 2013: 218 cf. Lewin and Volberda, 1999). Het tweede perspectief daarentegen betreft een proactieve inzet door het management door nieuwe kennis te internaliseren en de externe omgeving in zijn eigen voordeel te beslechten middels een *proactive fit* (Ben-Menahem e.a., 2013: 218 cf. Eisenhardt and Martin, 2000). Het inzicht luidt dat “[...] strategic renewal over time requires that a firm’s rate of strategic renewal actions remains co-aligned with the pace of change in the external environment over time” (Ben-Menahem e.a., 2013: 218).

(3) De samenhang tussen IOS en strategische vernieuwing

Bij strategische vernieuwing is het uiteraard mogelijk dat een organisatie de keuze kan maken om hierin geen samenwerking aan te gaan. Het blijkt echter dat strategische vernieuwing juist via samenwerking – zoals allianties - tussen organisaties effectief tot stand te komen (Raish & Birkinshaw, 2009: 689; Van den

Bosch, Van Wijk, Volberda, 2003: 11 cf. Dyer & Singh, 1998). Zo merken Baden-Fuller, Volberda (1997: 98) op dat: “That networks do provide [...] an effective mechanism for renewal”. Door samenwerking en R&D allianties zijn volgens Sáez-Martínez e.a. innovaties te realiseren en “[...] they may also set the foundation for strategic renewal” (Sáez-Martínez & González-Moreno, 2011: 45 cf. Teng, 2007). Samenwerking tussen organisaties komt met name naar voren bij het gezamenlijk ontwikkelen van kennis – als joint knowledge-generating process between partners - om op die manier toegang te krijgen tot “[...] information, resources, markets and technologies [...]” (Sáez-Martínez e.a., 2011: 45).

(4) De onderkenning van een procesdimensie voor IOS

Bij punt 3 is de procesdimensie aan de hand van een gezamenlijke kennisontwikkeling al aangestipt voor allianties bij Sáez-Martínez e.a. (2011). Ook Baden-Fuller en Volberda (1997: 98) onderschrijven deze procesdimensie: “The process of partnering has been seen as one that allows existing firms to capture new technology or new ideas in any one of its many forms” (cf. Contractor and Lorange, 1988). Decennia van onderzoek naar samenwerking tussen organisaties onderschrijven *de leemte van de procesdimensie in het onderzoek van IOS* en de noodzaak om meer inzicht hierin te verwerven (Das & Teng, 2002; Ring & Van de Ven, 1994; Zajac & Olsen, 1993; Gomes e.a., 2016; Majchrzak e.a., 2014). Deze procesdimensie, oftewel de procesgang, komt tot uiting in een (langdurige) periode waarin ondermeer de volgende stappen voor de partners tijdens de eerste fasen aan de orde komen:

- aftasting van (gemeenschappelijke) ideeën (Baden-Fuller e.a., 1997);
- onderhandeling en communicatie (Hardy e.a., 2003; Vlaar e.a. 2006);
- zorg voor de ontwikkeling van kennis (Sáez-Martínez e.a., 2011; Baden-Fuller e.a., 1997; Child, 2005);
- vormgeving van de aansturing en coördinatie indien een nieuwe organisatorische entiteit ontstaat;
- opbouwen van vertrouwen (Child, 2005).

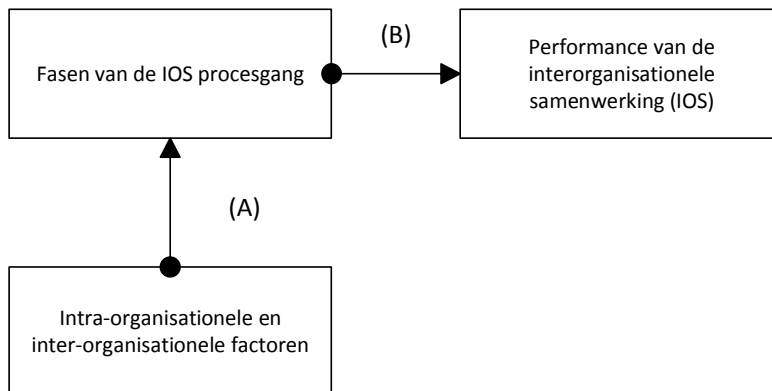
Aldus is de procesdimensie, die in par. 3.2.1. een verdere toelichting krijgt, te typeren met ondermeer de volgende fasen: een *startfase* met de eerste contacten, bestendiging van het eerste contact in een *formatiefase*, een *implementatiefase* waarbij de activiteiten conform de geformuleerde doelstellingen aan de orde komen, een *vervolgfase* waarin een terugblik op de uitvoering van de activiteiten

plaatsvindt en de beslissing inzake een continuering of beëindiging van de samenwerking.

(5) De hier gekozen conceptuele uitwerking van de procesdimensie in IOS: de invloed van de intra-organisationale en inter-organisationale factoren op de procesgang en vervolgens de invloed van de procesgang op de IOS performance

Aandacht voor de procesdimensie bij een IOS komt in de dissertatie terug in de – op basis van het literatuuronderzoek - veronderstelde samenhang van de constructen: (A) *intra-organisationale en inter-organisationale factoren* die de *procesgang* van een IOS beïnvloeden en (B) de *procesgang* die vervolgens een invloed heeft op de *IOS performance*. In Figuur 1.1 is een schematisch overzicht van de veronderstelde samenhang aangegeven tussen de constructen procesgang en performance, dat in de literatuur onbekend is. Organisationele factoren zijn gedifferentieerd naar *intra-* en *inter-organisatoneel* niveau, d.w.z.: het niveau van de afzonderlijke partner respectievelijk het niveau van de bij de IOS betrokken organisaties.

Figuur 1.1. Conceptuele uitwerking in de dissertatie van de procesdimensie in de interorganisationale samenwerking en de invloed daarvan op de IOS performance: (A) de invloed van intra-organisationale en inter-organisationale factoren op de procesgang en (B) de invloed van de procesgang op de performance



Bron: auteur, op basis van literatuurstudie, zie hoofdstuk 3

Voor een succesvolle performance van de samenwerking zijn ook positieve uitkomsten in termen van de klant van groot belang (Stuart, 2000: 808; O'Farrell & Wood, 1999: 141) maar zoals in het volgende onderdeel over leemten in de literatuur naar voren komt, is dit tot nu toe nog onderbelicht. Een beoordeling van de performance afbakenen tot alleen de deelnemende organisaties aan het samenwerkingsverband geeft een te beperkte scope.

Naast een procesdimensie voor IOS kan evenzo een procesdimensie onderscheiden worden in de performance van IOS. In Box 1.2 is een conceptuele uitwerking gegeven die voor het kenobject van studie – IOS – in deze dissertatie centraal staat.

Box 1.2. *Conceptuele uitwerking van de performance van interorganisationale samenwerking (IOS): het onderscheid in de tijds- en contentdimensie*

Voor een beoordeling van de performance van IOS – het onderscheid in een succesvolle en minder succesvolle samenwerking tussen de partners – zijn 2 invalshoeken oftewel dimensies relevant. Deze zijn als volgt gedefinieerd:

- (1) de *tijdsdimensie* van de performance: *de mate van tijdigheid van de oplevering* van een product of dienst uitgaande van de initiële projecttermijn;
- (2) de *contentdimensie* van de performance: *de mate van voldoen aan vooraf opgestelde specificaties* (uitgaande van de doelstellingen van de samenwerking) *van een product of dienst*.

Bron: auteur

Box 1.3 geeft een overzicht van de leemten in de literatuur, die uitvoerig in hoofdstuk 2 aan de orde komen, waarop dit onderzoek zich concentreert. Door de centrale plaats die de eerstgenoemde leemte – *focus op de procesdimensie* – inneemt in het overzicht van de leemten in Box 1.3, is daarmee tevens de *probleemstelling* voor het onderzoek verwoord.

Box 1.3. Leemten in de literatuur naar interorganisationale samenwerking die hier onderzocht worden

- (1) Focus op de procesdimensie
- (2) Ontwikkeling van een integratief proces framework van intra-organisationale en inter-organisationale factoren op de procesgang en van de procesgang op de IOS performance
- (3) Aandacht voor de beoordeling van de performance vanuit het gezichtspunt van de klant
- (4) Keuze van onderzoekscontext van de (semi-)publieke sector: strategische vernieuwing van de zorg aan ouderen – *long-term care*
- (5) Kwalitatief longitudinaal onderzoek via vergelijkende case studies
- (6) Ten opzichte van de bestaande literatuur aandacht voor nieuwe actoren zoals de actor vrijwilliger

Deze leemten worden hieronder kort toegelicht:

(1) Focus op de procesdimensie

Samenwerking tussen organisaties betreft een ontwikkeling die zich in de tijd voltrekt en daarmee is een belangrijke procesdimensie in te onderkennen (Ring e.a., 1994: 91). Opvallend is dat deze procesdimensie – oftewel de procesgang – alsmede de intra-organisationale en inter-organisationale factoren die hierop van invloed zijn, betrekkelijk weinig aandacht krijgen. Ook de invloed van de procesgang op de performance bij IOS in het huidige onderzoek is onderbelicht (Christoffersen, 2014).

(2) Ontwikkeling van een integratief proces framework van intra-organisationale en inter-organisationale factoren op de procesgang en van de procesgang op de IOS performance

De ontwikkeling van een integratief proces model van IOS staat hier voorop waarin analyse plaatsvindt van meerdere intra- en inter-organisationale factoren die de procesgang bij IOS kunnen beïnvloeden en de invloed van de procesgang op de performance bij IOS. Huidig onderzoek richt zich veelal op één specifieke organisationele factor die hieraan een grote verklarende invloed voor de procesgang en/of de performance bij IOS toekent; zie Tabel 2.1 en 2.2 onder ad I B: Das & Teng, 2002; Das & Kumar, 2007; Dyer & Singh, 1998; Pacheco, 2010; Stuart, 2000; Majchrzak, 2014; Vanneste, 2014.

(3) *Aandacht voor de beoordeling van de performance vanuit het gezichtspunt van de klant*

Bij een beoordeling van de performance van de samenwerking tussen organisaties is – ten opzichte van de bestaande literatuur – een bredere optiek aangehouden: het gezichtspunt vanuit de positie van de klant is toegevoegd. In eerder onderzoek is voor de performance binnen IOS het gezichtspunt vanuit *inter-organisatieel* en vanuit *organisatieel* niveau aanwezig maar is het analyiseniveau vanuit de klant nog onvoldoende onderkend (Stuart, 2000; Christoffersen, 2014).

(4) *Keuze van onderzoekscontext van de (semi-)publieke sector: strategische vernieuwing van de zorg aan ouderen – long-term care*

De keuze is gemaakt voor onderzoek naar samenwerking tussen organisaties binnen de (semi-)publieke sector. Huidig onderzoek inzake IOS kent een concentratie op de Verenigde Staten en op de private sector; zie Tabel 2.2 en 2.3 onder ad III: Stuart, 2000; Gomes, 2016; Majchrzak, 2014. Met de keuze voor de (semi-) publieke sector ontstaat tevens een gunstige uitgangspositie qua toegang en beschikbaarheid van de databronnen voor de onderzoeker in vergelijking met de private sector bij longitudinaal onderzoek.

De hier gemaakte nadere keuze binnen de (semi-)publieke sector betreft de zorg aan ouderen – *long-term care*; zie par. 1.3. voor een cijfermatige onderbouwing hiervan waaronder de uitgaven aan long-term care in Figuur 1.2 en de uitgaven voor zorg en welzijn aan ouderen. De motivering hiervoor is de dynamiek van die sector, die vanuit nieuwe wet- en regelgeving en verandering van de samenstelling van actoren, hoge eisen stelt aan de opzet en inrichting van een IOS. Voor Nederland geldt een bijzondere situatie met de strategische vernieuwing van de zorg aan ouderen die tot uiting komt in zelfregie voor de zorgvrager en stimulering van IOS tussen zorgaanbieders. Met de keuze voor de strategische vernieuwing van de zorg aan ouderen als onderzoekscontext wordt ook vanuit de strategische management discipline bijgedragen aan de maatschappelijke zéér belangrijke sector: de zorg en ondersteuning aan kwetsbare mensen.

(5) *Kwalitatief longitudinaal onderzoek via vergelijkende case studies*

Het huidige onderzoek naar IOS kenmerkt zich door onvoldoende aandacht voor case studies en is een longitudinale onderzoeksopzet – met de focus op *cross-sectional* onderzoek – ondervertegenwoordigd (Gomes, 2016: 24). Voorts vormt

de klant – zie bovenstaand punt 3 – tevens een selectiecriteria voor het case studie onderzoek.

(6) *Ten opzichte van de bestaande literatuur aandacht voor nieuwe actoren zoals de actor vrijwilliger*

Het gaat hierbij om de rol voor de actor vrijwilliger die naast de professional een bijdrage kan leveren aan de implementatie van de samenwerking. De actor vrijwilliger is in de theorievorming voor IOS nog niet onderkend.

In het verdere vervolg van hoofdstuk 1 komen eerst de probleemstelling en de onderzoeksvragen aan de orde en de context van het onderzoek; zie hiervoor Box 1.4. Vervolgens wordt in par. 1.4. een overzicht gegeven van de gehanteerde onderzoekstappen, door in vogelvlucht de studie toe te lichten.

Box 1.4. *Onderwerpen ter inleiding van het onderzoek naar de procesdimensie in interorganisationale samenwerking*

- Par. 1.2.: probleemstelling en onderzoeksvragen
- Par. 1.3.: toelichting van de context van het onderzoek:
strategische vernieuwing van de zorg aan ouderen

1.2. Probleemstelling en onderzoeksvragen

Met de introductie in par. 1.1. van het kenobject van studie – interorganisationale samenwerking (IOS) – en daarbij de invalshoeken voor nieuw onderzoek vanuit leemten in de literatuur, zoals in hoofdstuk 2 besproken wordt, is de probleemstelling van het onderzoek aangegeven: *focus op de procesdimensie van IOS*. Redengevend voor de keuze van de probleemstelling betreft de centrale plaats die de procesdimensie inneemt in het overzicht van de leemten; zie hiervoor Box 1.3. Voor de IOS performance is het van belang om meer, en vanuit een bredere context - dit wil zeggen *integratief* - inzicht te verwerven in de invloed van welke - en hoe - intra-organisationale en inter-organisationale factoren op de procesgang van IOS. Daarnaast vormt de wijze waarop deze invloed van de procesgang op de IOS performance tot stand komt een nieuw perspectief voor onderzoek.

De onderzoeksvragen, die uitgaande van bovenstaande probleemstelling zijn geformuleerd, zijn in Box 1.5 aangegeven. De centrale onderzoeksvragen van de dissertatie luiden als volgt:

Box 1.5. Centrale onderzoeksvragen van de dissertatie

- **Welke intra-organisationale en inter-organisationale factoren beïnvloeden de fasen van de procesgang van interorganisationale samenwerking en op welke wijze?**
- **Op welke wijze beïnvloedt deze procesgang de performance van inter-organisationale samenwerking?**

De centrale onderzoeksvragen in Box 1.5 vormen het uitgangspunt voor de context van het onderzoek zoals toegelicht in par. 1.3.

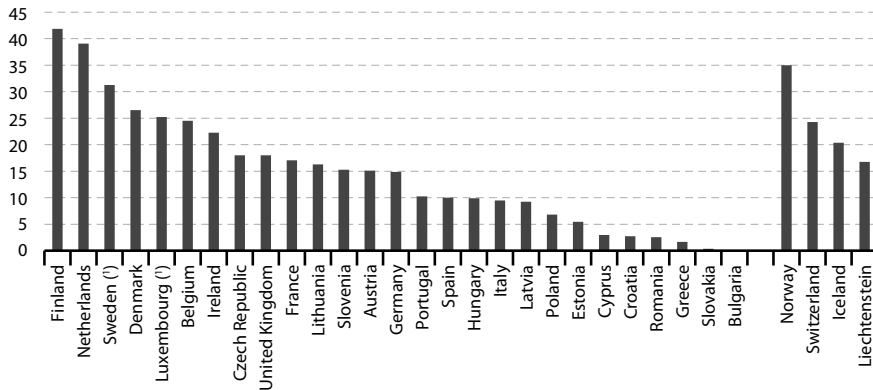
1.3. Context van het onderzoek

In par. 1.1. is reeds de keuze voor de (semi-)publieke sector als onderzoeksetting aangegeven, evenals daarbinnen voor de zorg aan ouderen in Nederland. Ter illustratie van het maatschappelijke, economische en beleidsmatige belang van dit type zorg is in Figuur 1.2 de langdurige zorg aan ondermeer ouderen aangegeven vanuit een internationaal perspectief. Op basis van Figuur 1.2 blijkt dat Nederland in 2014 in een vergelijkende studie van 28 landen qua uitgaven aan de langdurige zorg een hoge positie inneemt; Nederland neemt daarbij een 2^e plaats in met 39,1% en gaat Finland aan top met 41,9% (Eurostat, 2017: 49). Het percentage voor de langdurige zorg is hier gerelateerd aan de totale uitgaven aan zorg en waarbij de definitie van zorg zowel gezondheidszorg als welzijn omvat.

Vanuit een nationaal perspectief betreffen de totale uitgaven voor zorg en welzijn aan ouderen in 2016 circa 15,5 miljard euro (ActiZ, 2017), hetgeen overeenkomt met 2,2% van het BBP oftewel circa driemaal de begroting van het ministerie van Economische Zaken (begroting EZ 2018 in uitgaven). Het totale aantal zorgvragers voor de doelgroep ouderen, in de zin van cliënten, bestaat in Nederland voor 2016 uit circa 450.000 personen en betreft het totale aantal zorgaanbieders 853

instellingen (# Verpleeg-, verzorgingshuizen, thuiszorg - categorie middelgrote en grote ondernemingen; CBS Statline, november 2018).

Figuur 1.2. Long-term care in % van de uitgaven aan gezondheidszorg, 2014: Nederland met Finland aan kop



Bron: Eurostat, Key figures on Europe 2017

Het onderzoek is uitgevoerd binnen de langdurige zorg, te duiden met de internationaal gebruikte term *long-term care*. Binnen deze langdurige zorg doet zich een strategische vernieuwing voor bij de zorg aan ouderen. Enerzijds met de ontwikkeling van zelfregie aan de kant van de zorgvragers – d.w.z. vergroting van de zelfredzaamheid - van ouderen c.q. cliënten en anderzijds met nieuwe wet- en regelgeving (Wmo, 2007) voor de zorgaanbieders waarbij stimulering van IOS een belangrijk instrumentarium vormt.

Het uitgevoerde onderzoek naar IOS is explorierend van aard en daarin staan *hoe* en *waarom* vragen van het fenomeen in een *real-life context* centraal. Aldus is een case study methode gevolgd (Yin, 2009; Eisenhardt, 2007). Vanuit een overzicht van de literatuur zoals aangegeven in hoofdstuk 2 is een conceptueel integratief proces framework van de performance van IOS ontwikkeld om op deze wijze een *theory driven case selection* te bereiken.

1.4. Dissertatie in vogelvucht

In Box 1.7 is voorliggende studie qua hoofdlijn in beeld gebracht. In *hoofdstuk 1* is een introductie op het kenobject van studie – interorganisationale samenwerking (IOS) - gegeven evenals de probleemstelling en de centrale onderzoeksvragen.

In *hoofdstuk 2* komt een analyse van de leemten in de literatuur inzake IOS aan de orde, zoals een onderbelichting van de procesgang qua aantal en typen procesfasen en een focus die zich veelal richt op één organisationele factor bij analyse van de relatie tussen de procesgang c.q. fasen en de performance. Voorts is bij analyse van het construct performance van IOS sprake van een ontbrekende invalshoek van de klant – hier de oudere als zorgvrager c.q. cliënt; zie voor een verdere toelichting Tabel 2.3. Vervolgens is tegen de achtergrond van de bestaande literatuur de onderzoeksfocus van de studie toegelicht.

In *hoofdstuk 3* is de literatuur inzake IOS geanalyseerd ten behoeve van de ontwikkeling van een *conceptueel integratief proces framework van de performance van IOS*, zoals opgenomen in Figuur 3.5. Vanuit het verkregen overzicht van de literatuur en het conceptueel Framework, zijn vervolgens de proposities geformuleerd.

In *hoofdstuk 4* is de onderzoekscontext geanalyseerd voor de zorg aan ouderen – *long-term care* - met de specifieke sector de Verpleeg- en Verzorging en Thuiszorg (VVT) binnen Nederland. Aan de hand van kernpunten voor strategische vernieuwing van de zorg vindt een toelichting plaats van zelfregie van de cliënt en stimulering van IOS voor de zorgaanbieders. Bijzondere punten in de verandering van de beleidscontext met de komst van de Wmo (2007) betreffen: een vraaggestuurde ontwikkeling van arrangementen voor zorg en ondersteuning, een regierol voor gemeenten en een appèl op alle actoren om tot samenwerking te komen (BMC, 2011: 35). Voor een verdere toelichting van de omslag in het overheidsbeleid in de zorg aan ouderen zie Box 4.4.

Bij de onderzoeksmethodologie van *hoofdstuk 5* komt de opzet voor het uitgevoerde onderzoek via case studies aan de orde en een verantwoording van de bevindingen van het onderzoek. Een algemeen criterium voor de onderzoekscontext en de case selectie betreft ondermeer een veranderende beleidscontext waarmee een

paradigmawisseling – meer zelfregie - ontstaat. Een ander algemeen criterium betreft de keuze voor een gemeentelijke onderzoeksetting te Rotterdam met het Innovatiefonds Wmo. Dit fonds financierde middels een programma projecten waardoor onderlinge vergelijking kan plaatsvinden van de wijze waarop vernieuwing van de zorg en IOS tot stand komt. Als specifiek criterium voor de case selectie geldt in hoeverre een longitudinaal onderzoek uitgevoerd kan worden. In Box 5.2 vindt een verdere toelichting plaats van de algemene en specifieke criteria voor case selectie.

In *hoofdstuk 6* zijn de bevindingen opgenomen van het case study onderzoek aan de hand van Wmo projecten binnen de gemeente Rotterdam in de periode 2006-2012. Aan de hand van het conceptueel Framework in hoofdstuk 3 zijn de afzonderlijke case studies geanalyseerd. Zo is er voor elke case study een tijdlijn vermeld met daarin een aantal belangrijke gebeurtenissen tegen de achtergrond van vier fasen voor de procesgang van IOS, zie hiervoor *Figuur Tijdlijn van de procesgang c.q. fasen op basis van gebeurtenissen, Case i*. Per case is een totaal overzicht van de bevindingen aangegeven vanuit verschillende analyseniveaus; zie hiervoor ondermeer *Tabel Overzicht van de conclusies, Case i*.

In *hoofdstuk 7* is een onderlinge vergelijking gemaakt van de bevindingen uit de case studies, waarbij de proposities van hoofdstuk 3 als leidraad zijn gehanteerd. Deze analyse vindt ondermeer plaats via een drietal samenvattende matrices die inzicht biedt voor wat betreft de invloed van intra- en inter-organisationale factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen, de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en de invloed van de doelstellingen op de performance; zie Matrix 7.1 t/m Matrix 7.3. Deze matrices vormen de basis voor de daarop volgende illustratie van de proposities.

Het *slothoofdstuk 8* geeft een overzicht van de wetenschappelijke bijdragen van de studie, die theoretisch, methodologisch of onderzoekscontextueel van aard zijn. Zo is bijvoorbeeld een meer verfijnd inzicht in de procesgang c.q. fasen bij IOS mogelijk door een verdere differentiatie van de fasen van de procesgang en vindt een verbreding plaats met het aantal actoren en het analyseniveau doordat klanten – hier de cliënt-eindgebruiker – en vrijwilligers in het onderzoek zijn opgenomen; in Box 1.6 is hiervan een verkort overzicht gegeven en vindt in Tabel 8.1 een uitgebreidere toelichting plaats. Als beperkingen van de bijdragen

gelden ondermeer de veronderstelling dat de fasen van de procesgang geheel af te scheiden zijn van de performance en dat er geen interactie optreedt bij de intra- en inter-organisationale factoren of bij de doelstellingen.

Box 1.6 Verkort overzicht van de wetenschappelijke bijdragen van de dissertatie

1. Theoretische bijdragen: conceptualisering van een integratief proces framework van de performance van IOS en ontwikkeling van de proposities
2. Methodologische en empirische bijdragen: operationalisering van de constructen en toepassing van het integratief proces framework van de performance van IOS en illustratie van de proposities
3. Onderzoekscontextuele bijdragen op basis van de empirie: via longitudinaal comparatief case onderzoek illustratie van proposities en het integratief proces framework van de performance van IOS

Bron: zie de uitgebreide toelichting in Tabel 8.1

Met als uitgangspunt de onderzoekscontext van hoofdstuk 4, zijn op grond van de bevindingen enkele management implicaties toegelicht; zie hiervoor Box 8.4. Volgend op de analyse van leemten in de literatuur - hoofdstuk 2 - en de bevindingen - de hoofdstukken 6 en 7 - is er een inventarisatie verricht voor een nieuwe onderzoeksagenda voor IOS. Voor deze agenda gelden onder andere de volgende punten: een verbreding van het onderzoek naar de voortgang van de procesgang c.q. fasen vanuit meerdere perspectieven – rationeel, institutioneel en cultureel - in de analyse te betrekken. Voorts een breder analyseniveau aan te houden voor de bijdrage van de doelstellingen aan de invloed op de waardering van de performance, te weten: naast klant- en inter-organisatieel niveau ook aandacht voor organisatieel niveau. In Box 8.5 is deze onderzoeksagenda nader toegelicht.

Box 1.7. *Dissertatie in vogelvlucht*

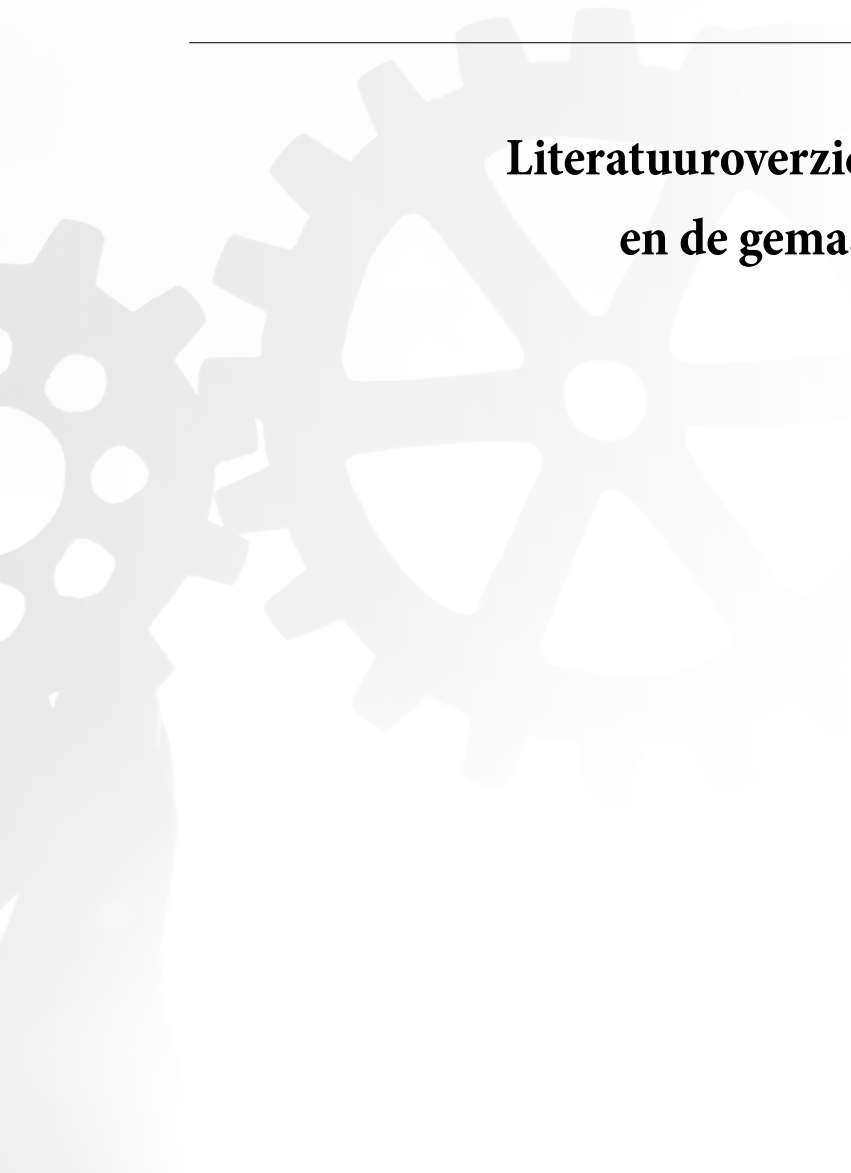
1. Inleiding
2. Literatuuroverzicht en de leemten in IOS
3. Conceptueel integratief proces framework van de performance van IOS en proposities
4. Onderzoekscontext
5. Onderzoeksmethodologie
6. <i>Within-case</i> analyse
7. <i>Cross-case</i> analyse
8. Conclusies: wetenschappelijke bijdragen, management implicaties en onderzoeksagenda



HOOFDSTUK

2

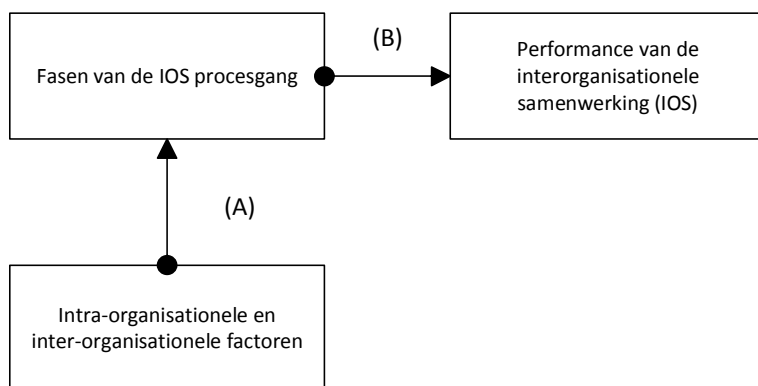
**Literatuuroverzicht, leemten
en de gemaakte keuzen**



2.1. Inleiding

In dit hoofdstuk komt een literatuuroverzicht aan de orde over interorganisationale samenwerking (IOS), en in het bijzonder de procesdimensie en de invloed daarvan op de IOS performance. In het literatuuroverzicht in par. 2.2. is ter introductie een toelichting gegeven van een aantal onderwerpen in het kader van het onderzoek, te weten: motieven voor IOS, definiëring van het construct IOS en niveaus voor analyse van IOS bij onderzoek naar de procesdimensie. Vervolgens is een analyse verricht van de IOS literatuur via twee elkaar aanvullende benaderingen. In het onderzoeksraamwerk in Figuur 2.1 zijn deze benaderingen aangegeven: (A) de invloed van intra-organisationale en inter-organisationale factoren op de fasen van de procesgang en vervolgens (B) de invloed van deze fasen van de procesgang op de performance van IOS. Met deze twee stappen zijn als eerste de bevindingen van de leemten in de literatuur voor IOS aangegeven; zie hiervoor par. 2.3. Ten tweede vindt een toelichting plaats van de consequenties van deze bevindingen voor de eigen onderzoeksopzet in par. 2.4.

Figuur 2.1. Onderzoeksraamwerk in de dissertatie van de procesdimensie in de interorganisationale samenwerking en de invloed daarvan op de IOS performance: (A) de invloed van intraorganisationale en inter-organisationale factoren op de procesgang en (B) de invloed van de procesgang op de performance



Bron: auteur, op basis van literatuurstudie, zie hoofdstuk 3

Aan de hand van de bevindingen voor de leemten in de literatuur worden tot slot in par. 2.5. de conclusies geformuleerd ten aanzien van de keuzen van het eigen onderzoek. Deze conclusies hebben betrekking op: het onderzoeksraamwerk van IOS, de methodologie en de onderzoekscontext.

2.2. Onderwerpen ter introductie van de procesdimensie in interorganisatiele samenwerking

In vervolg op de introductie van het kenobject van studie IOS in par. 1.1 en de conceptuele uitwerking hiervan in Figuur 1.1, komen in deze paragraaf drie onderwerpen aan de orde; zie Box 2.1. Als eerste is een toelichting gegeven op de motieven om te kiezen voor IOS. Ten tweede komt een definitie van het construct IOS aan de orde vanuit een drietal invalshoeken. Tot slot is een overzicht gegeven van de onderscheiden analyseniveaus bij onderzoek naar IOS.

Box 2.1. Onderwerpen ter introductie van de procesdimensie in interorganisatiele samenwerking

1. Motieven voor IOS bij onderzoek naar de procesdimensie
2. Definiëring van het construct IOS bij onderzoek naar de procesdimensie
3. Niveaus van analyse voor IOS bij onderzoek naar de procesdimensie

Bron: auteur

1. *Motieven voor interorganisatiele samenwerking bij onderzoek naar de procesdimensie*

Voor de motieven om een IOS aan te gaan, onderscheiden Parmigiani & Rivera-Santos (2011: 1108) vanuit een meta-review van theorieën een tweetal perspectieven, te weten:

- (1) de *Organizational Economics* en (2) de *Organization Theory*. Vanuit de eerste invalshoek betogen Parmigiani e.a. (2011: 1114) “[...] that IOR – interorganizational relationships, toevoeging auteur – are formed when it is more efficient for a firm to conduct an activity through a close partner relationship than either on its own or through the market”. Daarentegen staan bij de organization theory sociale structuren en relaties centraal: “Since organizations are embedded in a broader social structure, partners may be motivated by legitimacy, status, or reputation in making their

connections” (Parmigiani e.a., 2011: 1116). Parmigiani e.a. concluderen dat de beantwoording van de waarom vraag voor IOS beide perspectieven een belangrijke rol spelen en dat daarmee zowel een streven naar *efficiency* “[...] through production and governance cost reductions [...]” als naar *effectiviteit* “[...] by connecting with powerful partners, improving their reputations and legitimacy [...]” aanwezig is (Parmigiani e.a., 2011: 1116).

Reflecterend op het bovenstaande zou het veel gehanteerde motief voor IOS dat in de literatuur aanwezig is en dat uitgaat van het concept van waardecreatie, het meest overeen komen met het organizational economics perspectief. Zoals Fennema & Loebbecke hiervoor aangeven: “Value creation touches upon the very reasons for cooperating, the metaphorical larger pie” (Fennema e.a., 2014: 518 cf. Wagner, 2010. “If organizations cannot benefit from each other’s infrastructures and resources, or they cannot benefit from economies of scale, their cooperation is in jeopardy” (Fennema e.a., 2014: 518). Toegespitst op de toegang tot kennis als resource onderschrijft Nielsen (2010: 682) het betoog van Fennema e.a. met “[...] knowledge accessing (exploitation) to be the most important motive” (Nielsen cf. Grant en Baden-Fuller, 2004).

Conclusie inzake de theorievorming voor motieven voor IOS:

In algemene zin is er over de jaren met de meta-review van Parmigiani e.a. (2011), voor de periode 2000-2010, een breed geschakeerd beeld ontstaan voor de motieven voor IOS: vanuit een streven naar efficiency met reductie van kosten als naar effectiviteit waarbij verbetering van de reputatie van een partner voorop staat. Daarentegen geldt dat er voor specifieke onderzoeksitems, zoals bijvoorbeeld innovatievermogen, nog betrekkelijk weinig inzicht ten aanzien van de beweegredenen om voor een IOS te kiezen (Alexiev e.a., 2016: 974 naar Fiedler & Welp, 2010).

2. Definiëring van het construct interorganisationale samenwerking bij onderzoek naar de procesdimensie

Ondanks een groot aantal publicaties blijft een definiëring van IOS nog teveel buiten beeld. In Box 2.2 zijn op basis van een analyse van de literatuur drie invalshoeken aangegeven voor een definiëring van het construct IOS.

Box 2.2. Invalshoeken voor een definiëring van het construct interorganisationale samenwerking bij onderzoek naar de procesdimensie

- (1) IOS als continuüm van contacten tussen organisaties die zich voordoen tussen enerzijds *market relations* en anderzijds *hierarchical relations* (Todeva, 2005; Child, 2005; Hardy, 2003)
- (2) IOS als intentie voor verbetering van de performance vanuit een combinatie van gezamenlijke activiteiten gericht op *co-exploitation* en *co-exploration* (Parmigiani e.a., 2011; Wen, 2013; Kauppila, 2015)
- (3) IOS als procesgang – met ondermeer formatie en implementatie van het samenwerkingsverband - via verbinding van organisaties door onderhandeling en communicatie (Hardy e.a., 2003; Vlaar e.a., 2006)

Bron: auteur

De drie invalshoeken voor het construct IOS in Box 2.2 worden hieronder nader toegelicht:

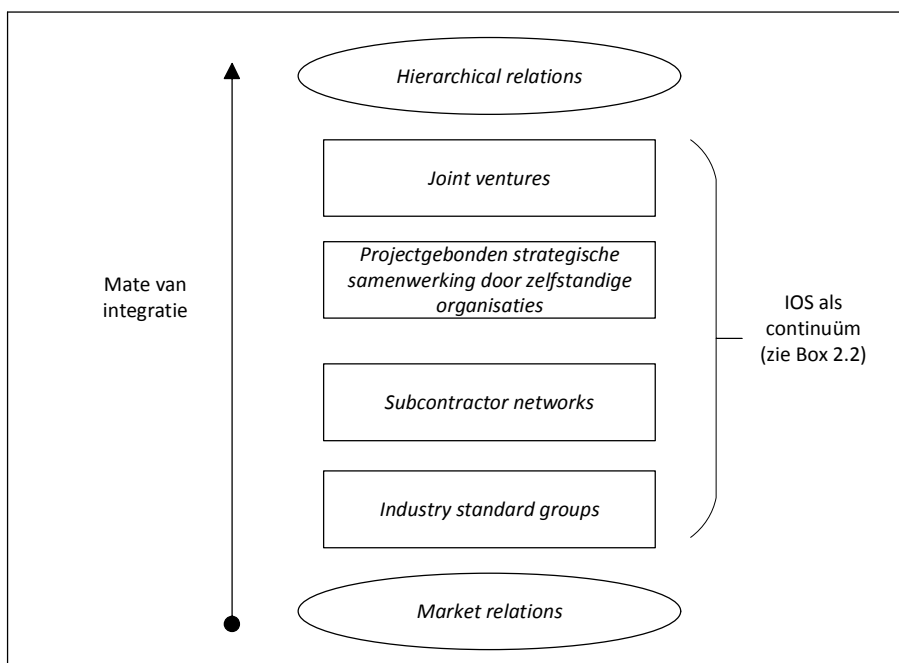
De eerste invalshoek:

Ring & De Ven (1992: 483) scharen onder het construct IOS strategische allianties, partnerships, coalities en verschillende vormen van netwerkorganisaties. Ook joint ventures zijn aan het construct IOS toe te rekenen (Ring e.a., 1994: 90). In feite beweegt IOS zich binnen een continuüm van volledige onafhankelijkheid (autonomie) en volledige integratie middels een fusie tussen organisaties. In Figuur 2.2 is dit continuüm via een reeks van toenemende wederzijdse afhankelijkheid – dit wil zeggen integratie - geïllustreerd (Todeva, 2005: 124; Child, 2005: 153). Enerzijds is dit in Figuur 2.2 terug te vinden in *market relations* waarbij transacties tussen organisaties alleen door het prijsmechanisme tot stand komen en blijven terugkerende verplichtingen voor samenwerking of coördinatie achterwege. Anderzijds in *hierarchical relations* waarin een bedrijf door acquisitie of fusie het volledige eigendom verwerft in een ander bedrijf. Met de zienswijze van een continuüm van de relaties is daarmee een specifieke vorm van een IOS van minder belang.

Ter toelichting en illustratie zijn in Figuur 2.2 enkele vormen van IOS opgenomen: bij *joint ventures* gaat het om een gemeenschappelijk beheerde organisatie met een specifiek doel; bij *subcontractor networks* onderhandelt een toeleverancier

als een van de verbonden bedrijven over operationele onderwerpen bijvoorbeeld over prijsstelling; *industry standards groups* bestaan uit commissies van leden organisaties aangaande overeenkomsten voor ondermeer technische standaarden. Als aanvulling van deze vormen is met het oog op het uitgevoerde onderzoek de *projectgebonden strategische samenwerking van zelfstandige organisaties* opgenomen.

Figuur 2.2. Interorganisationale samenwerking als continuüm van contacten tussen organisaties



Bron: aangepast door auteur op basis van Todeva (2005), Child (2005)

De tweede invalshoek:

Parmigiani e.a. (2011: 1109) betogen dat een IOS gericht is op een uitwisseling en ruil van bedrijfsmiddelen tussen de deelnemers met het doel om de performance te verbeteren: “We define these relationships as being strategically important, cooperative relationships between a focal organization and one or more other organizations to share or exchange resources with the goal of improved performance”. Een IOS zou zich kenmerken door een combinatie van activiteiten te ontwikkelen vanuit twee van elkaar te onderscheiden vormen, aangeduid met *co-exploitation* en *co-exploration*. Aldus is de intentie van de relatie tussen de

deelnemers terug te voeren tot het doel van de IOS ten aanzien van exploitatie en exploratie. De specifieke vorm van een IOS is daarmee van minder van belang.

De derde invalshoek:

Het element van een procesgang binnen een IOS is onderkend door Hardy e.a. (2003: 323): “[...] a cooperative, inter-organizational relationship that is negotiated in a ongoing communicative process, and which relies on neither market nor hierarchical mechanisms of control”. Deze invalshoek van een procesgang voor een IOS is ook aanwezig bij Vlaar waarin voor een IOS ‘*problems of understanding*’ tussen de deelnemers kunnen voordoen (Vlaar e.a., 2006: 1617). In het bijzonder de eerste fasen van de samenwerking “[...] are frequently characterized by relatively high levels of ambiguity and uncertainty” (Vlaar e.a., 2006: 1617 cf. Carson, 2006).

Conclusie met betrekking tot de definiëring van het construct IOS:

Voor de studie zal worden uitgegaan van elk van de bovenstaande drie invalshoeken. Met een combinatie van deze invalshoeken ontstaan aldus de volgende drie elementen, die tezamen leiden tot de gehanteerde definitie voor IOS in de dissertatie:

- (1) elke vorm van verbondenheid tussen organisaties, daarbij *uitgaande van een continuüm van samenwerkingsvormen* die zich kan voordoen tussen twee situaties die als polariteiten naar voren komen, te weten: *market relations* en *hierarchical relations* (Todeva, 2005; Child, 2005);
- (2) waarbij de aanwezige *intentie ten aanzien de verbetering van de performance vanuit co-exploitation of co-exploration* bij de deelnemers aan een IOS als motief geldt voor het ontwikkelen van gezamenlijke activiteiten (Parmigiani e.a., 2011);
- (3) de *procesgang* een onlosmakelijk onderdeel vormt terugkomend in de voortschrijdende onderhandeling en communicatie in de tijd tussen de deelnemers aan een IOS (Hardy e.a., 2003; Vlaar e.a., 2006).

3. Niveaus van analyse voor interorganisationale samenwerking bij onderzoek naar de procesdimensie

In navolging van par. 1.1. zijn meerdere niveaus voor analyse te onderscheiden voor het kenobject van studie IOS. In de gehanteerde tweedeling voor het niveau van analyse – organisationeel en *inter-organisatieel*, die ondermeer aanwezig is in de Tabellen 2.1 en 2.2, is steeds een hoger niveau van analyse aanwezig. De

invalshoeken zijn hiervoor respectievelijk vanuit de betrokken organisatie en een tweetal of meervoud aan deelnemers voor het samenwerkingsverband.

Opgemerkt wordt dat voor de vermelde *organisationale factoren* die de fasen van de procesgang kunnen beïnvloeden, er nog een nader onderscheid is aan te brengen. Op de eerste plaats betreft deze differentiatie factoren die (meer) tot de reikwijdte van de eigen organisatie behoren: aangeduid met *intra-organisatieel*. Op de tweede plaats zijn bij IOS ook de invloeden van buiten de eigen organisatie te benutten: aangeduid met *inter-organisatieel*.

Conclusie met betrekking tot de niveaus van analyse:

In de IOS literatuur – zie de Tabellen 2.1 en 2.2 – blijkt als het meest voorkomende niveau te bestaan uit het organisationele niveau voor wat betreft het (top)management en het inter-organisationale niveau bestaande uit meerdere organisaties.

De dissertatie besteedt aandacht aan de volgende niveaus van analyse van IOS:

- (1) op organisatieel niveau is een onderscheid aangebracht naar de volgende actoren: manager, professional en vrijwilliger. Opgemerkt wordt dat voor een aantal cases een aanvullende analyse is verricht voor de rol van de actor vrijwilliger. Voorts is voor de cases een aanvullende analyse uitgevoerd van de performance ten aanzien van het bereiken van de eigen doelstellingen;
- (2) op inter-organisatieel niveau is een tweezijdige analyse aanwezig vanuit de actoren manager, professional, vrijwilliger en cliënt-eindgebruiker. Voor een aantal cases is tevens een aanvullende analyse verricht van de inter-organisationale factor vertrouwen tussen partners en de procesgang.

2.3. Overzicht van de literatuur

In deze paragraaf vindt een inventarisatie plaats van de literatuur inzake leemten voor IOS vanuit de constructen *fasen van de procesgang*, *intra-organisationale en inter-organisationale factoren* en *performance*. Als leidraad hiervoor gelden de twee invalshoeken van Figuur 2.1. Voor het overzicht van de bevindingen van het literatuuronderzoek, is gekozen voor de tabelvorm en heeft de inventarisatie geleid tot een vijftal Tabellen en een Box. Omdat deze tabellen onderling aan elkaar zijn

gerelateerd, geeft Box 2.3 hiervan een beknopte opsomming waarna vervolgens een verdere toelichting van de afzonderlijke Tabellen en de Box is gegeven.

Box 2.3. Verkort overzicht van de Tabellen en een Box bij inventarisatie van leemten voor interorganisationale samenwerking

Tabel 2.1	Overzicht van leemten in de illustratieve literatuur voor de periode 1998-2010 inzake IOS
Box 2.4	Aanvullend onderzoek van IOS in de (semi-)publieke sector
Tabel 2.2	Update van leemten in de illustratieve literatuur vanuit overzichtsartikelen in de periode 2014-2016
Tabel 2.3	Overzicht van de meest actuele leemten in de illustratieve literatuur door vergelijking van Tabel 2.3 met Tabel 2.2
Tabel 2.4	Overzicht van de illustratieve literatuur inzake de invloed van intra-organisationale en inter-organisationale factoren op de fasen van de procesgang en van de fasen van de procesgang op performance: zie pijl A en B in Figuur 2.1
Tabel 2.5	Overzicht van leemten in de illustratieve literatuur en de op basis daarvan gemaakte keuzen in het eigen onderzoek inzake IOS; zie hiervoor par. 2.4: zie pijl A en B in Figuur 2.1

Toelichting op de hierna volgende Tabel 2.1: Overzicht van leemten in de illustratieve literatuur voor de periode 1998-2010 inzake IOS

In Tabel 2.1 zijn zeven studies vanuit de illustratieve IOS literatuur geselecteerd, die elk een belangrijke intra-organisationale respectievelijk inter-organisationale factor naar voren brengt. Achtereenvolgens belichten de volgende auteurs verschillende aspecten van een IOS: (1) de procesgang (Das & Teng, 2002), (2) het organisatie leren (Das & Kumar, 2007), (3) de portfolio & competenties (Dyer & Singh, 1998), (4) de schaalgrootte (Provan & Kenis, 2007), (5) het institutioneel ondernemerschap (Pacheco, 2010), (6) het vertrouwen tussen partners (Inkpen & Currall, 2004) en (7) de performance (Stuart, 2000).

De analyse van de zeven studies start met als peildatum het jaar 1998 met het artikel van Dyer & Singh dat een bijzonder groot aantal citaties kent, n.l. meer dan 14.000 citaties volgens Google Scholar (oktober 2019).

In het literatuuronderzoek komt een viertal invalshoeken aan de orde:

- (I) vanuit de *theorievorming* door het onderzoeksraamwerk daartoe als uitgangspunt te nemen;
- (II) vanuit de gehanteerde *methodologie* (type, analyseniveau, periode);
- (III) vanuit de *onderzoekscontext*;
- (IV) de bevindingen en naar voren komende *leemte(n)* zoals opgemerkt door de betreffende auteur.

Leeswijzer Tabel 2.1

In de kolom met de bijdrage van Das & Kumar (2007) komt voor het onderzoeksraamwerk van IOS een invloed van het construct procesgang naar voren. Het aantal fasen van de procesgang is hier 3, te weten: formatiefase, implementatiefase en vervolgfase. De constructen organisatie leren en performance vormen bij Das & Kumar (2007) onderdeel van het onderzoeksraamwerk van IOS. Methodologisch betreft de bijdrage een conceptueel, theorie bouwend onderzoek. In de onderzoeksofzet richt het analyseniveau zich op partners van IOS (inter-organisatieel niveau) en op (top)managers (organisatieel niveau). De onderzoekscontext is qua locus internationaal en blijft de (semi-)publieke sector onvermeld. De tijdspanne van het onderzoek is niet nader gespecificeerd. Das & Kumar (2007) suggereren dat de invloed van de factor organisatie leren per fase van de procesgang kan variëren en dat het construct procesgang een interactief karakter heeft voor het alliantie leren. Dit interactieve karakter komt tot uiting in een veronderstelde invloed van het organisatie leren op de procesgang en vice versa.

Ad Invalshoek I Ten aanzien van de theorievorming bij IOS komt uit Tabel 2.1 naar voren dat het belang van het construct *procesgang* bij IOS allereerst door vrijwel alle auteurs – afgezien van Stuart, 2000 – is onderkend. Een beperkt aantal auteurs onderscheidt het bestaan van meerdere procesfasen en verschillende typen fasen (Das & Teng, 2002; Das & Kumar, 2007, Inkpen & Currall, 2004. Voorts komt naar voren dat bij de onderscheiden intra- en inter-organisatiele factoren de studies met name een concentratie laten zien van één factor als

onderzoeksubject en aldus een *integratief* onderzoeksraamwerk ontbreekt (Das & Teng, 2002; Das & Kumar, 2007; Dyer & Singh, 1998; Pacheco, 2010; Stuart, 2000). Mogelijke *interacties* bij intra-organisationale en inter-organisationale factoren c.q. het bestaan van complementariteiten, die van invloed zijn op het verloop van de procesgang, blijven onvermeld. In alle studies is het construct performance als onderzoeksubject opgenomen; de invalshoek van de *klant*-eindgebruiker is daarbij niet onderkend.

Ad Invalshoek II Voor wat betreft het *type onderzoek* ligt in de studies vooral een accent op een conceptueel, theorie bouwend onderzoek (Das & Kumar, 2007; Dyer & Singh, 1998; Provan & Kenis, 2007; Inkpen & Currall, 2004). De combinatie van theorie bouwend onderzoek met een empirisch uitgevoerd onderzoek, zoals hier wordt beoogd, laat overigens een ondervertegenwoordiging zien (Das & Teng, 2002 en Stuart, 2000).

Qua *analyseniveau* kennen alle studies – afgezien van Pacheco, 2010 - een focus op een inter-organisationale opzet d.w.z. de IOS op het niveau van de deelnemende organisaties. Het analyseniveau van de afzonderlijke organisatie bij IOS w.o. voor (top)managers of institutioneel entrepreneur krijgt minder aandacht (Das & Teng, 2002; Das & Kumar, 2007; Pacheco, 2010). Afgaande op de inter- en organisationele opzet van de studies is het aantal actoren daarmee vrij beperkt. Opvallend is hierbij dat de rol van de *actor vrijwilliger* in de onderzoeksopzet bij alle studies niet aanwezig is. Dat heeft te maken met de research context van de betreffende studies waarbij de focus ligt op de private sector; het eigen onderzoek richt zich op de (semi-)publieke sector.

De aangehouden *tijdsperiode* voor het empirisch onderzoek in de studies kenmerkt zich met veelal een longitudinale opzet d.w.z. betreft de gehele tijdsduur van het samenwerkingsverband (Das & Teng, 2002; Pacheco, 2010 en Stuart, 2000).

Ad Invalshoek III Qua *onderzoekscontext* blijkt de locus en focus te liggen op respectievelijk een internationale setting, in het bijzonder de VS, en op de private sector (Das & Teng, 2002; Stuart, 2000). Bij de andere gepresenteerde studies (Das & Kumar, 2007; Dyer & Singh, 1998; Pacheco, 2010; Inkpen & Currall, 2004) blijft de (semi-)publieke sector geheel achterwege als onderzoekssetting. Daartoe is onderstaand een aanvullend literatuuronderzoek uitgevoerd in de (semi-)

publieke sector inzake IOS waarvan de bevindingen voor de leemten in Box 2.4 zijn aangegeven.

Aanvullend literatuuronderzoek met betrekking tot interorganisationale samenwerking in de (semi-)publieke sector literatuur

Het algemene beeld van de zeven studies is dat deze – met uitzondering van Provan & Kenis, 2007 - zich oriënteren op de private sector; zie hiervoor ad III in Tabel 2.1. Refererend aan de bovenstaande term (semi-)publieke sector, ook voor het eigen onderzoek, is onderstaand een inventarisatie uitgevoerd van de (semi-)publieke sector literatuur.

Volgens O’Leary & Vij (2012: 507) is het opvallend dat het belang van *collaborative public management scholarship* de laatste jaren sterk toeneemt. De interesse voor het topic IOS is hier verklaard met de groei aan samenwerkingsverbanden tussen publieke-, private- en non-profit organisaties. Naar voren komende leemten in de literatuur bij *collaborative public management*, blijken veel raakvlakken op te leveren met de literatuur inzake IOS: “[...] there is a need for a consistent overarching theory, [...] a need to have a comprehensive vision of the antecedents, processes and outcomes” (O’Leary & Vij, 2012: 516; cf. Bingham & O’Leary, 2006). Specifiek voor de procesdimensie is opgemerkt: “[...] we need to understand how collaboration actually performs over time from its inception to its culmination. This may involve actually tracking collaborations in real time and more longitudinal studies” (O’Leary & Vij, 2012: 516). Voorts is het gehanteerde analyiseniveau een terugkomende leemte: “[...] there are inherent inconsistencies in identifying the unit of analysis” (O’Leary & Vij, 2012: 517). Een te beperkt aantal actoren is in de onderzoeksopzet betrokken.

Lecy e.a. (2014: 645) merken op dat het onderzoek naar netwerken binnen het openbaar bestuur gepaard gaat met “[...] a lack of definitional clarity and coherence of the research programme”. En: “In order to address this lack of coherence, scholars have regularly made efforts to organize this literature either by offering analytical frameworks [...] or by extensive literature reviews [...]” (Lecy e.a., 2014: 646). Aldus ligt methodologisch een accent op conceptueel, theorie bouwend onderzoek en blijft het empirisch onderzoek onderbelicht.

Weber e.a. (2017: 6) geven aan dat in de *not-for-profit* (NFP) sector de procesdimensie bij samenwerking onvoldoende wordt onderkend: “The

literature on interorganizational collaboration in the NFP sector lacks a shared understanding of the dynamics of how different underlying collaborations processes contribute differently to value creation” (cf. Austin & Seitanidi, 2012). En: “More precisely, it remains relatively unclear which of the ‘abundantly offered’ (cf. Austin & Seitanidi, 2012) factors demonstrably drive or impede joint value creation in the NFP context and precisely account for its causal linkages” (Weber e.a., 2017: 6). Methodologisch kenmerkt het onderzoek binnen de NFP sector zich door een concentratie op één samenwerkingspartner, hetgeen het analyiseniveau sterk inperkt (Weber e.a., 2017: 6): “However, dyadic research on the performance of partnerships in the NFP sector is underdeveloped as researchers have tended to focus on only one party in the relationship, thus neglecting its dyadic character” (cf. Sakarya e.a., 2012).

Bryson e.a. (2015: 647) geven aan dat *cross-sector collaborations* een belangrijk instrument vormen voor overheidsbeleid waarbij problemen naar voren komen die een gezamenlijke inspanning vergen. Dit vindt plaats door meerdere sectoren – zowel de publieke als de private sector – en leefgemeenschappen bij de ontwikkeling van beleid te betrekken. Vanuit een overzicht van 196 artikelen voor de jaren 2006-2015, luidt de conclusie inzake cross-sector collaborations (Bryson e.a., 2015: 651): de aandacht voor de procesdimensie bij samenwerking voor ondermeer het vertrouwen en commitment is zowel theoretische als empirisch toegenomen. Voorts zijn in de studies ook de uitoefening van rollen van de actoren via leiderschap en de institutionele omgeving – zowel theoretisch als empirisch – opgenomen. Daarentegen vormt onderzoek inzake de ontwikkeling van normen en regels zowel theoretisch als empirisch nog een leemte. Recapitulerend stellen Bryson e.a. (2015: 659) dat er een tweetal uitdagingen voor de onderzoeksagenda inzake cross-sector collaborations bestaan. Ten eerste: het in beeld brengen van de voortgaande procesdimensies met inbegrip van de rol voor leiderschap alsmede het dynamische karakter van ‘*collaborative development*’ (naar O’Toole, 2014). Ten tweede: in plaats van onderzoek uit te voeren via een *single-case study*, te kiezen voor een *longitudinal*, *multilevel* en *multimethod comparative case study*. Op deze wijze is ondermeer de invloed van de contextuele omgeving en veranderingen in deze contextuele omgeving als ook de interne en externe dynamiek meer inzichtelijk.

In Box 2.4 is een conclusie aangegeven voor het literatuuronderzoek naar IOS in de (semi-)publieke sector.

Tabel 2.1. Illustratieve literatuur: artikelen uit de periode 1998-2010 inzake de invloed van intra-organisationale en inter-organisationale factoren op de fasen van de procesgang en van de fasen van de procesgang op de performance van IOS. Een overzicht vanuit (I) onderzoeksraamwerk van IOS, (II) methodologie, (III) onderzoekscontext en (IV) bevindingen

Invalshoek m.b.t.:	Elementen van het onderzoeksraamwerk van IOS op basis van literatuurstudie		
	Procesgang Das & Teng (2002)	Organisatie leren Das & Kumar (2007)	Portfolio van activiteiten c.q. competenties ⁵ Dyer & Singh (1998)
<i>I. Vanuit onderzoeks- raamwerk (Figuur 2.1)</i>			
A. Procesgang:			
Involed, aantal en type fase(n) ¹	+ ; 3 ; F, I, V	+ ; 3 ; F, I, V	+ ; n.a. ; n.a.
B. Involed factoren:			
Intra-organisatieel:			
B1. Organisatie leren	n.a. ²	+	+ ⁶
B2. Portfolio c.q. competenties	+	n.a.	+
Inter-organisatieel:			
B3. Schaalgrootte	n.a.	n.a.	n.a.
B4. Institutioneel ondernemerschap	n.a.	n.a.	n.a.
B5. Vertrouwen tussen partners	n.a.	n.a.	n.a.
Interactie bij factoren	n.a.	n.a.	n.a.
C. Performance	+	+	+
<i>II. Vanuit methodologie</i>			
A. Type onderzoek	Theorie bouwend en empirisch – kwalitatief - onderzoek	Conceptueel; theorie bouwend	Conceptueel; theorie bouwend
B. Onderzoeksopzet			
B1. Analyseniveau	Inter-org.: partners ⁴ Org.: (top)managers	Inter-org.: partners Org.: (top)managers	Inter-org.: firm, pair or network of firms Org.: n.a.
B2. Tijdsperiode	Longitudinaal; 1992-1996	n.a.	n.a.
<i>III. Vanuit onderzoeks- context</i>			
Locus & focus	Internationaal; private sector	Internationaal; (semi-)publieke sector niet expliciet genoemd	Internationaal; (semi-)publieke sector niet expliciet genoemd

¹ *Procesgang: Startfase (S), Formatiefase (F), Implementatiefase (I) en Vervolgfase (V) volgens toelichting in par. 3.2.1.*

² *N.a. = niet aanwezig.*

³ *De aard van de 141 studies is echter niet toegelicht (Pacheco, 2010: 977).*

⁴ *Inter-organisatieel niveau betreft de betrokken organisaties, c.q. op het niveau van de alliantie.*

⁵ *Competenties zijn methodologisch moeilijk te operationaliseren en vormen de kenmerken van de organisatie portfolio – van activiteiten – een proxy voor de competenties van de partners; zie de toelichting in par. 5.3.in onderdeel Operationalisering van theoretische constructen en van scores op constructen.*

<i>Schaalgrootte</i> <i>Provan & Kenis (2007)</i>	<i>Institutioneel ondernemerschap</i> <i>Pacheco (2010)</i>	<i>Vertrouwen tussen partners</i> <i>Inkpen & Currall (2004)</i>	<i>Performance</i> <i>Stuart (2000)</i>
+ ; 1 ; F	+ ; n.a. ; n.a.	+ ; 2 ; S, F	n.a.
n.a.	n.a.	+	+
+	n.a.	n.a.	n.a.
+	n.a.	n.a.	n.a.
n.a.	+	n.a.	n.a.
+	n.a.	+	n.a.
n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
+	+	+	+
Conceptueel; theorie bouwend	Review; kwalitatief onder- zoek o.b.v. 141 studies ³	Conceptueel; theorie bouwend	Theorie bouwend en empirisch - kwantitatief - onderzoek
Inter-org.: network members Org.: n.a.	Inter-org.: n.a. Org.: institutional entrepreneurs	Inter-org.: partners Org.: n.a.	Inter-org.: partners Org.: n.a.
n.a.	Longitudinaal; 1988-2008	n.a.	Longitudinaal; 1986-1992
Internationaal; (semi-)publieke sector	Internationaal; (semi-)publieke sector niet expliciet genoemd	Internationaal; (semi-)publieke sector niet expliciet genoemd	Internationaal; private sector

⁶ Op basis van knowledge-sharing routines, t.w.: "[...] substantial knowledge exchange, including the exchange of knowledge that results in joint learning" (Dyer & Singh, 1998: 662), gerelateerd aan het construct organisatie leren.

Tabel 2.1. Vervolg

<i>Invalshoek m.b.t.:</i>	<i>Elementen van het onderzoeksraamwerk van IOS op basis van literatuurstudie</i>		
	<i>Procesgang</i>	<i>Organisatie leren</i>	<i>Portfolio van activiteiten c.q. competenties ⁵</i>
	<i>Das & Teng (2002)</i>	<i>Das & Kumar (2007)</i>	<i>Dyer & Singh (1998)</i>
<i>IV. Bevindingen</i>			
A. Theoretische bijdrage van de studie	Alliantiecondities zijn verbonden met de alliantieomgeving en het alliantieproces.	Het organisatie leren varieert per fase van de procesgang.	Vanuit invalshoek portfolio & competenties: verbetering van de gezamenlijke concurrentiepositie via focus op interorganisatieel competitief voordeel.
B. Leemte in gekozen artikel	Meer aandacht vereist voor de tijdsdimensie (procesgang) binnen het alliantie co-evolutionaire systeem.	Te weinig aandacht voor het interactieve karakter van het proces bij alliantie leren.	Vanuit invalshoek portfolio & competenties: meer onderzoek naar factoren die de totstandkoming van <i>relational rents</i> – zie par. 3.3.2 - hinderen.

¹ Naast Stuart (2000: 808) merken O'Farrell & Wood (1999: 141) eveneens op dat de klant een omissie is in de strategische alliantie literatuur.

² Ingegeven door de sector van de langdurige zorg in het eigen onderzoek zal de term cliënt in plaats van klant worden aangehouden.

Box 2.4. Aanvullend literatuuronderzoek in (semi-)publieke sector literatuur inzake inter-organisatiele samenwerking: leemten

- Gemis aan een overkoepelende theoretische onderbouwing inzake de antecedenten, de processen en de resultaten (O'Leary & Vij, 2012; Lecy, 2014)
- Methodologisch kennen de studies beperkingen vanuit het aantal actoren, het analyseniveau en de tijdsperiode (O'Leary & Vij, 2012; Weber, 2017)
- Longitudinaal case study onderzoek krijgt minder aandacht (O'Leary & Vij, 2012)
- Echter: vanuit theorie en empirie meer aandacht ontstaan voor vertrouwen en commitment bij de procesdimensie, de rollen van de actoren en de institutionele context (Bryson, 2015)

Bron: O'Leary & Vij, 2012; Lecy, 2014; Weber, 2017; Bryson, 2015

<i>Schaalgrootte</i> <i>Provan & Kenis (2007)</i>	<i>Institutioneel ondernemerschap</i> <i>Pacheco (2010)</i>	<i>Vertrouwen tussen partners</i> <i>Inkpen & Currall (2004)</i>	<i>Performance</i> <i>Stuart (2000)</i>
Vanuit invalshoek schaalgrootte: de vorm van het netwerk bestuur en daaraan gerelateerde spanningen bepalen de effectiviteit van het netwerk.	Institutionele economie analyseert antecedenten en resultaten van institutioneel entrepreneurship; institutionele theorie richt zich op procesgang en mechanismen om verandering te bereiken.	Indien initiële condities voor de alliantie vervolgd worden met nieuwe condities, zal organisatie leren en vertrouwen zich samen aanpassen en beslissingen zake control gaan beïnvloeden.	Allianties als 'access relationships'; voordeel voor de focal firm is afgeleid vanuit de resource profiles van de alliantiepartners gericht op performance.
Vanuit invalshoek schaalgrootte: meer aandacht voor de netwerk evolutie ten aanzien van bestuur bij publieke netwerken (procesgang).	Welke karakteristieken – o.m. fase van de procesgang en typen instituties - beïnvloeden institutionele entrepreneurs voor het herkennen van kansen? Welke invloed geeft dit voor de procesgang en de resultaten van entrepreneurship initiatieven?	De relatie tussen control en performance vergt nader onderzoek. Is performance maximaal bij een hoog niveau van vertrouwen of bij een hoog niveau van formal control?	Onderzoek naar het formatieproces die daarbij de karakteristieken van de partners in beschouwing nemen o.m. aandacht voor ongelijkheid van partijen. Geen aandacht voor de perceptie van klanten en investeerders van het bedrijf ten aanzien van de performance ^{1 2} .

Ad Invalshoek IV Tegen de achtergrond van het overzicht aan leemten blijkt dat met name de procesdimensie bij IOS als aandachtspunt is aangemerkt (Das & Teng, 2002; Das & Kumar, 2007; Pacheco, 2010; Stuart, 2000). Voorts is de invalshoek van de *klant* bij de analyse van de performance niet onderkend (Stuart, 2000).

Conclusie Tabel 2.1: Overzicht van leemten in de illustratieve literatuur voor de periode 1998-2010 inzake IOS

De bevindingen van bovenstaande analyse van leemten in de literatuur voor IOS zijn in Tabel 2.1 aangegeven voor zeven studies en aangevuld met literatuuronderzoek voor de publieke sector context. Het betreft hier de invloed van intra-organisationale en inter-organisationale factoren op de fasen van de procesgang en van de fasen van de procesgang op de performance van IOS. In Box 2.5 is een overzicht gegeven van de leemten in de literatuur inzake IOS.

Box 2.5. Conclusie: overzicht van leemten in de literatuur (1998-2010)*

- (1) de *procesgang* blijft qua differentiatie – het aantal en type fasen van deze procesgang - onderbelicht;
- (2) er is sprake van het ontbreken aan een *integratief* onderzoeksraamwerk dat in brede zin aandacht geeft aan verschillende intra-organisationale en inter-organisationale factoren die de procesgang bij IOS beïnvloeden;
- (3) *interacties* c.q. complementariteiten bij intra-organisationale en inter-organisationale factoren blijven onvermeld;
- (4) invloeden van organisationele factoren en procesgang voor het construct performance worden onderkend maar is weinig expliciet beschreven; de invalshoek van de *klant*-eindgebruiker is hier niet aangetroffen;
- (5) gezien het *type onderzoek* krijgt de combinatie van een theorie bouwend onderzoek met empirisch onderzoek te weinig aandacht;
- (6) het *analyseniveau* kent een onderbelichting van het organisationele niveau;
- (7) de rol van de *actor vrijwilliger* komt in de studies niet aan de orde;
- (8) qua *tijdsperiode* is longitudinaal onderzoek beperkt aanwezig;
- (9) in de eerdere *onderzoekscontexten* is de (semi-)publieke sector onderbelicht;
- (10) aanvullende conclusie voor IOS in de (semi-)publieke sector: leemten die hier naar voren komen onderschrijven bovenstaande punten voor wat betreft te weinig aandacht voor de procesdimensie (zie punt 1), het beperkte aantal actoren in de onderzoeksopzet (zie punt 7), een beperkt analyseniveau (zie punt 6) en het beperkte aantal longitudinale onderzoeken (zie punt 8).

* Op basis van 7 artikelen voor de periode 1998-2010 en inventarisatie van IOS in de (semi-)publieke sector

Toelichting op de hierna volgende Tabel 2.2: Update van leemten in de illustratieve literatuur vanuit overzichtsartikelen in de periode 2014-2016

Tabel 2.2 betreft een vervolg op Tabel 2.1 middels een analyse van vier overzichtsartikelen die verschenen zijn in de periode 2014-2016. Tabel 2.2 vormt daarmee een up date van de gehanteerde onderzoeksbronnen van Tabel 2.1.

Opgemerkt wordt er in Tabel 2.2 minder kolommen aanwezig zijn dan in Tabel 2.1 omdat in de review van Gomes (2016) meerdere beïnvloedende factoren voor het onderzoeksraamwerk van IOS zijn terug te vinden. Het overzichtsartikel van Majchrzak (2014) richt zich specifiek op de procesgang van IOS, terwijl Vanneste (2014) de factor vertrouwen van partners en Christoffersen (2014) de performance analyseert.

De analyse van Tabel 2.2 vindt plaats naar analogie van Tabel 2.1 door een zelfde viertal invalshoeken te hanteren:

- (I) vanuit de *theorievorming* door het onderzoeksraamwerk daartoe als uitgangspunt te nemen;
- (II) vanuit de gehanteerde *methodologie* (type, analyseniveaus, periode);
- (III) vanuit de *onderzoekscontext*;
- (IV) de bevindingen en naar voren komende *leemte(n)* zoals opgemerkt door de betreffende auteur.

Leeswijzer Tabel 2.2

In de kolom met de bijdrage van Majchrzak (2014) is voor het onderzoeksraamwerk van IOS de invloed van de procesgang aanwezig. Deze procesgang kent een onderscheid in 3 fasen, te weten: startfase, formatiefase en implementatiefase. Voorts vormen de inter-organisationale factor institutioneel ondernemerschap en de performance onderdeel van het onderzoeksraamwerk. Methodologisch is de bijdrage van Majchrzak (2014) een review via kwalitatief onderzoek. Het analyseniveau van het onderzoek richt zich op partners (inter-organisationeel niveau) en op (top)managers en teams (organisationeel niveau). Het betreft een longitudinaal uitgevoerd onderzoek met als tijdsperiode 1980-2014. De onderzoekscontext is qua locus internationaal en richt zich op de private sector. De theoretische bijdrage van Majchrzak (2014) richt zich op een veronderstelde verandering van de procesgang door ondermeer een verandering in de compositie van actoren. Als leemte komt bijvoorbeeld naar voren de invloed op de performance door verandering van de compositie van actoren, voor de invloed van de andere vijf onderscheiden karakteristieken.

Ad Invalshoek I Ten aanzien van de *theorievorming* bij IOS komt voor het construct procesgang naar voren dat het belang hiervan voor IOS in brede zin wordt onderkend (Gomes, 2016; Majchrzak, 2014 en Vanneste, 2014). Een

differentiatie van deze *procesgang* qua aantal en type fase krijgt evenwel nog niet in alle overzichtsartikelen aandacht; zie Vanneste, 2014 en Christoffersen, 2014. Daarentegen is bij Majchrzak (2014) de procesdimensie qua aantal fasen en type fase van IOS prominent aanwezig. Meer aandacht in het onderzoek is aanwezig voor de karakteristieken van de verandering die optreden bij de procesgang (Majchrzak, 2014). Volgens Gomes (2016) kent het onderzoek echter een toegespitste thematiek – portfolio ownership & formatie en vertrouwen – en richt zich daarmee voornamelijk op één fase van de procesgang, te weten: de formatiefase (Gomes, 2016: 23). Bij de onderscheiden intra-organisationale en inter-organisationale factoren voor de IOS is met name een concentratie terug te vinden van één factor als onderzoeksobject (Majchrzak, 2014 en Vanneste, 2014) waardoor een *integratief* onderzoeksraamwerk onderbelicht blijft. *Interacties* bij intra- en inter-organisationale factoren c.q. het bestaan van complementariteiten, die van invloed zijn op het verloop van de procesgang, blijven onvermeld. Voorts is in alle overzichtsartikelen het construct performance als onderzoeksobject opgenomen. Het construct *performance* krijgt bij Christoffersen (2014) een verdere theoretische onderbouwing maar blijft de invalshoek van de *klant-eindgebruiker* achterwege. Voorts is de tijdsdimensie van de performance bij Christoffersen (2014) onderbelicht doordat het onderzoek zich toespitst op “[...] event history analysis of such events as exits from markets, changes in partners’ equity distribution, contract changes, parent takeover, [...]” (naar Kogut, 1989; Christoffersen, 2014: 482).

Ad Invalshoek II Uit de overzichtsartikelen komt terug dat het *type onderzoek* in methodologisch opzicht vooral kwantitatief uitgevoerde onderzoeken betreffen (Gomes, 2016; Vanneste, 2014 en Christoffersen, 2014); kwalitatief onderzoek wordt hier weinig teruggevonden (Majchrzak, 2014).

Ad Invalshoek III Qua onderzoeksopzet is het *analyseniveau* voornamelijk georiënteerd op inter-organisationeel niveau d.w.z. tussen de betrokken organisaties (Gomes, 2016, Majchrzak, 2014, Vanneste, 2014 en Christoffersen, 2014) en komt organisationeel niveau minder tot uiting (Majchrzak, 2014 en Christoffersen, 2014). De rol van de *vrijwilliger als actor* bij IOS wordt hier niet teruggevonden. In alle overzichtsartikelen is een onderzoeksopzet terug te vinden die qua *tijdsperiode* longitudinaal is opgebouwd. Qua locus en focus van de onderzoekscontext is er een concentratie op respectievelijk onderzoek vanuit een

internationale setting, in het bijzonder de VS, en de private sector (Gomes, 2014; Majchrzak, 2014). Een *onderzoekscontext* die uit de (semi-)publieke sector bestaat, is niet aangetroffen.

Ad Invalshoek IV Vanuit het overzicht aan *leemten*, komt naar voren dat de procesgang onderbelicht blijft (Gomes, 2016; Vanneste, 2014). Bij de analyse van de performance geldt een pleidooi voor een analyse vanuit meerdere dimensies (Christoffersen, 2014) en vormt de optiek vanuit de *klant*-eindgebruiker en vanuit de tijdsdimensie echter een omissie; dit punt is ook opgemerkt bij de theorievorming van ad I. Een andere leemte die gesignaleerd wordt betreft het achterwege blijven van een onderzoeksopzet met een case studie en een longitudinaal ontwerp (Gomes, 2016).

Tabel 2.2. Illustratieve literatuur: overzichtsaltikelen inzake de invloed van intra-organisationale en inter-organisationale factoren op de fasen van de procesgang en van de fasen van de procesgang op de performance van IOS. Een overzicht vanuit (I) onderzoeksraamwerk van IOS, (II) methodologie, (III) onderzoekscontext en (IV) bevindingen – aanvulling in de periode 2014-2016

Elementen van het onderzoeksraamwerk van IOS op basis van literatuurstudie	
T.a.v. meerdere elementen van het onderzoeksraamwerk IOS Gomes (2016)	
<i>Invalshoek m.b.t.:</i>	
<i>I. Vanuit onderzoeksraamwerk (Figuur 2.1)</i>	
A. Procesgang:	
Invloed, aantal en type fase(n) ^{1 2}	+ ; I ; F ³
B. Invloed factoren:	
Intra-organisatieel:	
B1. Organisatie leren	+
B2. Portfolio c.q. competenties	+
Inter-organisatieel:	
B3. Schaalgrootte	n.a
B4. Institutioneel ondernemerschap	n.a.
B5. Vertrouwen tussen partners	+
Interactie bij factoren	n.a.
C. Performance	+
<i>II. Vanuit methodologie</i>	
A. Type onderzoek	Review; kwantitatief onderzoek o.b.v. 800 studies ⁶
B. Onderzoeksopzet	
B1. Analyseniveau	Zie uitkomsten onder ad IV. A
B2. Tijdsperiode	Longitudinaal; 1990-2012
<i>III. Vanuit onderzoekscontext</i>	
Locus & focus	Zie uitkomsten onder ad IV A
<i>IV. Bevindingen</i>	
A. (Theoretische) bijdrage van de studie	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Research design</i>: grote vertegenwoordiging van statistische studies en een tijdsdimensie via een <i>cross-sectional</i> opzet . 2. <i>Scope of research</i>: locus van IOS onderzoek betreft met name de VS en de focus ligt op de industriële sector; eenheid van analyse op het niveau van IOS (inter-organisatieel). 3. <i>Study methodology</i>: bij data analyse een accent op kwantitatieve analyses. 4. <i>Thema's</i>: issues inzake procesgang: invloed van post-formation processes op performance; IOS en tot standkoming van het alliantieproces.

<i>Procesgang</i>	<i>Vertrouwen tussen partners</i>	<i>Performance</i>
<i>Majchrzak (2014)</i>	<i>Vanneste (2014)</i>	<i>Christoffersen (2014)</i>
+ ; 3 ; S, F, I ⁴	+ ; n.a. ² ; n.a.	n.a. ; n.a. ; n.a.
n.a.	n.a.	n.a.
n.a.	n.a.	n.a.
n.a.	n.a.	n.a.
+ ⁵	n.a.	n.a.
n.a.	+	n.a.
n.a.	n.a.	n.a.
+	+	+
Review; kwalitatief onderzoek o.b.v. 22 studies	Review; kwantitatief onderzoek o.b.v. 39 studies	Review; kwantitatief onderzoek o.b.v. 167 studies
Inter-org.: partners ⁷ Org.: (top)managers, teams	Inter-org.: <i>trustor</i> en <i>trustee</i> Org.: n.a.	Inter-org.: partners Org.: de afzonderlijke partner
Longitudinaal; 1980-2014	Longitudinaal; 1980-2010	Longitudinaal; 1981-2011
Internationaal; private sector	n.a. ; n.a.	n.a. ; n.a.
T.a.v. een verandering van de procesgang zijn zes karakteristieken te onderscheiden w.o. contract frame, interactie stijl tussen partners en compositie van de actoren. Veranderingen in genoemde karakteristieken zijn oorzakelijk te herleiden tot drie categorieën, t.w.: (1) <i>between-partner differences</i> , (2) <i>external sources</i> en (3) <i>within-sources</i> .	Ontwikkeling van het vertrouwen tussen partners in de tijd vindt plaats via vier mechanismen, t.w.: (1) <i>initial bias correction</i> , (2) <i>change in relationship value</i> , (3) <i>identification</i> en (4) <i>trust-based selection</i> . De kracht van de vier mechanismen beïnvloedt in hoeverre vertrouwen tussen partners vergroot, gelijk blijft of afneemt.	Klassificatie van verschillen in <i>performance measures</i> vanuit drie dimensies, t.w.: (1) <i>mode of assessment</i> voor hoe de performance beoordeeld wordt en (2) <i>level of analysis</i> en (3) <i>domain</i> voor welke performance gemeten wordt.

Tabel 2.2. Vervolg

<i>Elementen van het onderzoeksraamwerk van IOS op basis van literatuurstudie</i>	
<i>T.a.v. meerdere elementen van het onderzoeksraamwerk IOS Gomes (2016)</i>	
<i>Invalshoek m.b.t.:</i>	
<i>IV. Bevindingen</i>	
B. Leemte in gekozen artikel	<p>1. Procesgang van IOS kent in de uitkomsten van de review³ een focus op de thema's portfolio ownership & formatie en vertrouwen.</p> <p>2. Meer inzicht in trends voor IOS te verwerven via een onderzoeksopzet met een case studie en een longitudinaal ontwerp.</p>

¹ *Procesgang: Startfase (S), Formatiefase (F), Implementatiefase (I) en Vervolgfase (V) volgens toelichting in par. 3.2.1.*

² *N.a. = niet aanwezig.*

³ *Over de jaren 1990-2012 zijn de onderwerpen in de review die betrekking hebben op de procesgang voornamelijk geconcentreerd op het thema portfolio ownership & formation (daalt van 12% naar 6,8%) en het thema vertrouwen (stijgt van 6,9% naar 9,8%). Minder aandacht bestaat er voor thema's als communicatie, risico en onderhandeling (Gomes, 2016: 23).*

⁴ *Als selectie criterium voor de onderzoekspopulatie; voor alle 22 studies (Majchrzak, 2014: 4).*

<i>Procesgang</i>	<i>Vertrouwen tussen partners</i>	<i>Performance</i>
<i>Majchrzak (2014)</i>	<i>Vanneste (2014)</i>	<i>Christoffersen (2014)</i>
Toegespitst op de procesdimensie nader onderzoek inzake invloed op de performance vanuit een verandering van één karakteristiek op veranderingen van de andere vijf karakteristieken.	<p>1. Nader onderzoek naar vertrouwen en de procesgang omdat een aantal van de vier bovengenoemde mechanismen zowel negatieve als positieve effecten kan geven en het netto effect onbepaald blijft.</p> <p>2. Op welke wijze <i>trustors</i> hun mening kunnen herzien ten aanzien van hun oorspronkelijke overtuigingen bij toetreding van nieuwe partners.</p>	<p>1. Performance maatstaven worden veelal ingedeeld naar één dimensie; een uitbreiding van het aantal dimensies wordt voorgestaan. “The implication is that potentially more important dimensions than subjective or objective should be considered” (Christoffersen, 2014: 479).</p> <p>2. In hoeverre er convergentie plaatsvindt tussen de verschillende performance maatstaven.</p>

⁵ Op basis van “degree of formalization and standardization of roles and processes of IOCs” (Majchrzak, 2014: 11).

⁶ Voor 800 studies concludeert Gomes: “Over half strategic alliance articles (52%) were statistically analysed and these tended to rise over time. In comparison, case study articles were published less often (8.7%)” (Gomes, 2016: 19). De overige reviews: 22 studies kennen allen een kwalitatieve opzet middels case studies (Majchrzak, 2014: 4); de 39 studies betreffen allen een kwantitatieve opzet (Vanneste, 2014: 1982); de 167 studies betreffen allen een kwantitatieve opzet (Christoffersen, 2014: 481).

⁷ Inter-organisatieel niveau betreft de betrokken organisaties, c.q. op het niveau van de alliantie.

Conclusie Tabel 2.2: Update van leemten in de illustratieve literatuur vanuit overzichtsartikelen in de periode 2014-2016

Voor de conclusie van Tabel 2.2 is dezelfde opbouw van onderwerpen aangehouden als van Tabel 2.1. Het betreft de invloed van intra-organisatiele en inter-organisatiele factoren op de fasen van de procesgang en van de fasen van de procesgang op de performance van IOS. De bevindingen van de analyse van de vier overzichtsartikelen zijn opgenomen in Box 2.6.

Box 2.6. Conclusie: overzicht van leemten in de literatuur (2014-2016)*

- (1) voor wat betreft de fasen van de *procesgang* meer aandacht bestaat vanuit de karakteristieken van de verandering bij IOS maar kent het onderzoek in de periode 2014-2016 een toegespitste thematiek en fase van de procesgang;
- (2) aandacht voor meerdere intra-organisationale en inter-organisationale factoren die van invloed zijn op de procesgang is nog weinig aangetroffen waardoor een *integratief* onderzoeksraamwerk onderbelicht blijft;
- (3) *interacties* c.q. het bestaan van complementariteiten bij intra-organisationale en inter-organisationale factoren blijven nog steeds onvermeld;
- (4) meer aandacht voor een theoretische onderbouwing van het construct performance aan de hand van performance maatstaven; maar de invalshoek van de *klant*-eindgebruiker blijft hier achterwege en is de tijdsdimensie van de performance onderbelicht;
- (5) qua *type onderzoek* is een ondervertegenwoordiging aanwezig voor kwalitatief onderzoek;
- (6) een *analyse-niveau* die een focus kent op inter-organisationeel niveau en organisationeel niveau blijft nog onderbelicht;
- (7) de rol van de *actor vrijwilliger* komt niet aan de orde;
- (8) qua *tijdsperiode* de onderzoeksopzet meer longitudinaal is;
- (9) de (semi-)publieke sector qua *onderzoekscontext* nog steeds afwezig is.

* Op basis van 4 overzichtsartikelen verschenen in de periode 2014-2016

Toelichting op de hierna volgende Tabel 2.3: Overzicht van de meest actuele leemten in de illustratieve literatuur door vergelijking van Tabel 2.2 met Tabel 2.1

Met het vervolgonderzoek van Tabel 2.3 is de voortgang in research geanalyseerd ten aanzien van IOS - zoals aangegeven in Tabel 2.2 - en komen de leemten naar voren. De ontwikkeling in de literatuur bij IOS is op indicatieve wijze inzichtelijk gemaakt via de kolom *Ontwikkeling in de leemten: Tabel 2.2 in vergelijking met Tabel 2.1*. In de analyse komt - naar analogie van Tabel 2.1 - een viertal invalshoeken aan de orde:

- (I) vanuit de *theorievorming* door het onderzoeksraamwerk daartoe als uitgangspunt te nemen;

- (II) vanuit de gehanteerde *methodologie* (type, analyseniveaus, periode);
- (III) vanuit de *onderzoekscontext*;
- (IV) de bevindingen en naar voren komende *leemte(n)* zoals opgemerkt door de betreffende auteur.

De belangrijkste constatering luidt dat de meeste progressie qua onderzoek terug te vinden is vanuit het theoretische perspectief. Vanuit een methodologisch- en onderzoekscontextueel perspectief is daarentegen nog weinig progressie zichtbaar.

Ad Invalshoek I Bovenstaand vervolgonderzoek bij IOS heeft qua *theorievorming* zich met name geconcentreerd op het construct *procesgang* vanuit een optredende verandering, hetgeen Majchrzak (2014) heeft gedefinieerd met “[...] any change in the form or state of the IOC – interorganizational cooperation, toevoeging auteur - over time”. “As IOC’s execute their plans, characteristics of the IOC’s may change in some way” (Majchrzak, 2014: 3). Daarentegen is in het onderzoek bij Gomes (2016) in beperkte mate aandacht voor het construct procesgang en zijn voornamelijk twee thema’s terug te vinden: portfolio ownership & formation en vertrouwen (Gomes, 2016: 23). Aldus is het algemene beeld dat meer gradueel het inzicht toeneemt in de procesdimensie bij IOS. Specifiek ten aanzien van een verdere differentiatie van de procesfasen of een *integratief model* van beïnvloedende factoren voor de procesgang bij IOS is het globale beeld ervan evenwel nog ongewijzigd. *Interacties* bij intra-organisationale en inter-organisationale factoren c.q. het bestaan van complementariteiten, die van invloed zijn op het verloop van de procesgang, blijven onvermeld. Onderzoek dat uitgebreid aandacht besteedt aan het construct *performance* is terug te vinden bij Christoffersen (2014). Via de term *performance measures* (Christoffersen, 2014: 480) is een klassificatieschema aanwezig en tevens een bijdrage voor “[...] a detailed discussion of how different dimensions of a performance measure may affect which constructs are in fact reflected”. Dit onderzoek geeft een meer verfijnd inzicht in het construct performance bij IOS. De invalshoek van de *klant-eindgebruiker* wordt in theoretisch opzicht hier echter nog niet onderkend en is de tijdsdimensie van de performance onderbelicht.

Ad Invalshoek II en ad Invalshoek III *Methodologisch- en onderzoekscontextueel* blijkt dat het vervolgonderzoek de facto een zelfde invalshoek kent als het overzicht van de illustratieve literatuur. Opvallend is dat qua *type onderzoek* vooral kwalitatief onderzoek bij IOS achterwege blijft, hetgeen in het overzicht

van Gomes wordt bevestigd met de betrekkelijk geringe aanwezigheid van de case study als onderzoeksontwerp bij strategische allianties (Gomes, 2016: 19). “However, by employing case studies [...], researchers can gain indepth knowledge and are more able to track trends” (Gomes, 2016: 24). Dit kan als een belangrijke aansporing gezien worden voor een nieuw onderzoeksontwerp.

Qua *analyseniveau* van de onderzoeksopzet komt naar voren dat hier een accent ligt op inter-organisatieel niveau en is op organisatieel niveau de invalshoek voor de klant-eindgebruiker niet teruggevonden. Voorts wordt er in het geheel geen aandacht gegeven aan de rol van de *actor vrijwilligers*. Afgaande op de focus van de onderzoeksopzetten is een *onderzoekscontext* met een (semi-)publieke sector nog afwezig.

Ad Invalshoek IV Ook vanuit de aangegeven bevindingen, die zich toespitsen op *leemten* zoals de betreffende auteurs deze aangeven, worden bovenstaande constateringens onderschreven: nieuw onderzoek heeft zich in de tijd in beperkte mate gericht op de procesgang (zie Gomes, 2016; Vanneste, 2014) en de performance (zie Christoffersen, 2014) bij IOS.

Tabel 2.3. Analyse van vervolgonderzoek voor leemten uit illustratieve literatuur bij vergelijking van artikelen uit de periode (1998-2010) met overzichtsartikelen voor de periode 2014 – 2016 inzake de invloed van intra-organisationale en inter-organisationale factoren op de fasen van de procesgang en van de fasen van de procesgang op de performance van IOS: vanuit (I) onderzoeksraamwerk van de performance van IOS, (II) methodologie, (III) onderzoekscontext en (IV) bevindingen

<i>Invalshoek m.b.t.:</i>	<i>Samenvatting van leemten o.b.v. Tabel 2.1.</i>	<i>Samenvatting van leemten o.b.v. Tabel 2.2.</i>	<i>Ontwikkeling in de leemten: Tabel 2.2 in vergelijking met Tabel 2.1.²</i>
<i>I. Vanuit onderzoeks-raamwerk (Figuur 2.1)</i>			
A. Procesgang: Invloed, aantal en type fase(n) ¹	<ul style="list-style-type: none"> Invloed van procesgang wordt onderkend echter weinig differentiatie qua aantal en type fase van de procesgang bij IOS; w.o. Provan & Kenis (2007). 	<ul style="list-style-type: none"> Invloed van procesgang wordt onderkend echter weinig differentiatie qua aantal en typen fase van de procesgang; w.o. Gomes (2016). Procesgang bij IOS kent nieuwe focus vanuit karakteristieken van de verandering (Majchrzak, 2014) echter toegespitste thematiek (Gomes, 2016; Vanneste, 2014). 	<ul style="list-style-type: none"> +/-; differentiatie van de procesgang qua aantal en type fase bij IOS blijft een issue.
B. Invloed factoren: Intra-organisatieel: B1. Organisatie leren B2. Portfolio c.q. competenties Inter-organisatieel: B3. Schaalgrootte B4. Institutioneel ondernemerschap B5. Vertrouwen tussen partners Interactie bij factoren	<ul style="list-style-type: none"> Accent veelal op één factor die van invloed is op IOS; een integratief beeld van de invloed vanuit meerdere factoren op procesgang en van de procesgang op performance bij IOS is een manco; w.o. Das & Kumar (2007). Interacties bij factoren blijven onvermeld. 	<ul style="list-style-type: none"> Accent veelal op één factor die van invloed is op IOS; een integratief beeld van de invloed vanuit meerdere factoren op procesgang en van de procesgang op performance bij IOS is een manco; w.o. Vanneste (2014). Interacties bij factoren blijven onvermeld. 	<ul style="list-style-type: none"> +/-; weinig progressie in onderzoek voor een integratief beeld voor invloeden vanuit meerdere factoren op procesgang en van de procesgang op performance bij IOS. Interacties bij factoren blijven onvermeld.
C. Performance	<ul style="list-style-type: none"> Invloed van IOS op performance wordt onderkend maar weinig expliciet beschreven; w.o. Das & Teng (2002). Invalshoek van de klant-eindegebruiker is niet onderkend. 	<ul style="list-style-type: none"> Verbreding van het onderzoek vanuit een analyse van <i>performance</i> maatstaven; meer expliciete beschrijving van de invloed van IOS op performance; invalshoek klant-eindegebruiker niet onderkend en onderbelichting van de tijdsdimensie van de performance; zie Christoffersen (2014). 	<ul style="list-style-type: none"> +; meer aandacht voor invloed van IOS op performance. Invalshoek klant-eindegebruiker echter niet onderkend en onderbelichting van de tijdsdimensie van de performance.

Tabel 2.3. Vervolg

<i>Invalshoek m.b.t.:</i>	<i>Samenvatting van leemten o.b.v. Tabel 2.1.</i>	<i>Samenvatting van leemten o.b.v. Tabel 2.2.</i>	<i>Ontwikkeling in de leemten: Tabel 2.2 in vergelijking met Tabel 2.1.²</i>
<i>II. Vanuit methodologie</i>			
A. Type onderzoek	<ul style="list-style-type: none"> • Accent op conceptueel, theorie bouwend onderzoek; weinig kwalitatief, empirisch onderzoek; w.o. Inkpen & Currall (2004). 	<ul style="list-style-type: none"> • Bij overzichtsartikelen overheersen kwantitatief opgezette studies; w.o. Gomes (2014). 	<ul style="list-style-type: none"> • +/-; ondervertegenwoordiging van kwalitatief, empirisch onderzoek.
B. Onderzoeksopzet B1. Analyseniveau B2. Tijdsperiode	<ul style="list-style-type: none"> • Focus op inter-organisatieel niveau; organisatieel niveau - vanuit optiek klant-eindgebruiker – is onderbelicht. Actor vrijwilliger is in onderzoek niet terug te vinden. Een beperkt aantal onderzoeken is longitudinaal qua opzet, w.o. Dyer & Singh (1998). 	<ul style="list-style-type: none"> • Focus op inter-organisatieel niveau; organisatieel niveau - vanuit optiek klant-eindgebruiker – is onderbelicht. Actor vrijwilliger is in onderzoek niet terug te vinden. Onderzoek is longitudinaal qua opzet; w.o. Vanneste (2014). 	<ul style="list-style-type: none"> • +/-; organisatieel niveau (klant-eindgebruiker) is onderbelicht, rol voor de actor vrijwilliger is afwezig; +/-; qua tijdsperiode neemt longitudinaal onderzoek toe.
<i>III. Vanuit onderzoekscontext</i>			
Locus & focus	<ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek naar IOS in (semi-)publieke sector is onderbelicht, w.o. Dyer & Singh (1998). • Onderzoek kent focus VS of is internationaal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek naar IOS in (semi-)publieke sector is onderbelicht, zie Majchrzak (2014). • Onderzoek kent focus VS of is internationaal. 	<ul style="list-style-type: none"> • +/-; weinig voortgang voor wat betreft onderzoek vanuit een nieuwe context. • +/-; ondervertegenwoordiging onderzoek met nationale setting.

Tabel 2.3. Vervolg

<i>Invalshoek m.b.t.:</i>	<i>Samenvatting van leemten o.b.v. Tabel 2.1.</i>	<i>Samenvatting van leemten o.b.v. Tabel 2.2.</i>	<i>Ontwikkeling in de leemten: Tabel 2.2 in vergelijking met Tabel 2.1.²</i>
<i>IV. Bevindingen</i>			
A. (Theoretische) bijdrage van de studie	• X ³	• X	• X
B. Leemte in gekozen artikelen	<ul style="list-style-type: none"> • Procesgang bij IOS is onderbelicht (Das & Teng, 2002; Das & Kumar, 2007; Dyer & Singh, 1998; Provan & Kenis, 2007; Pacheco, 2010). Performance bij IOS verdient verder onderzoek w.o. vanuit de constructen control en vertrouwen en vanuit perceptie van klanten (Inkpen & Currall, 2004; Stuart, 2000). 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesgang bij IOS ondergaat qua onderzoek een uitbreiding echter nader onderzoek wordt voorgestaan inzake karakteristieken van de verandering (Majchrzak, 2014) en ten aanzien van waardering van de effecten van mechanismen bij vertrouwen (Vanneste, 2014). Een onderzoeksopzet via een case studie en longitudinaal ontwerp komt weinig voor (Gomes, 2016). Performance bij IOS krijgt intensivering van onderzoek vanuit meerdere dimensies, echter de optiek van de klant-eindgebruiker is niet onderkend (Christoffersen, 2014). 	<ul style="list-style-type: none"> • +/-: in algemene zin meer aandacht ontstaan voor onderzoek naar de procesgang en performance bij IOS. De procesgang blijft evenwel onderbelicht, in het bijzonder ten aanzien van de differentiatie in procesfasen. Bij de performance blijft de optiek van de klant-eindgebruiker achterwege. Bij het uitgevoerde onderzoek is kwalitatief onderzoek ondervetgenwoordigd.

¹ *Procesgang: Startfase (S), Formatiefase (F), Implementatiefase (I) en Vervolgfase (V) volgens toelichting in par. 3.2.1.*

² *D.w.z. richting van de trend in het vervolgonderzoek: neemt toe (+), neemt af (-), blijft stabiel (+/-) of niet benoemd (0).*

³ *X = blijft buiten de analyse.*

Conclusie Tabel 2.3: Overzicht van de meest actuele leemten in de illustratieve literatuur door vergelijking van Tabel 2.2 met Tabel 2.1

In Box 2.7 zijn de bevindingen opgenomen voor de ontwikkeling van het onderzoek bij IOS door een vergelijking van Tabel 2.2 met Tabel 2.1. De analyse betreft de invloed van intra-organisationale en inter-organisationale factoren op de fasen van de procesgang en van de fasen van de procesgang op de performance.

Box 2.7. *Conclusie: overzicht van de meest actuele leemten in de literatuur door vergelijking van Tabel 2.2 met Tabel 2.1*

- (1) voor de fasen van de *procesgang* blijft de differentiatie van de procesgang qua aantal en type fasen onderbelicht;
- (2) aandacht voor meerdere intra-organisationale en inter-organisationale factoren die van invloed zijn op de procesgang en van de procesgang op performance is nog weinig aangetroffen waardoor een *integratief* onderzoeksraamwerk onderbelicht blijft;
- (3) *interacties* c.q. het bestaan van complementariteiten bij intra-organisationale en inter-organisationale factoren blijven onvermeld;
- (4) meer aandacht voor theoretische onderbouwing van het construct *performance*; de invalshoek van de *klant*-eindgebruiker blijft echter buiten beschouwing en is de tijdsdimensie van de performance onderbelicht;
- (5) qua *type onderzoek* is kwalitatief onderzoek ondervertegenwoordigd;
- (6) een *analyseniveau* die een focus kent op inter-organisatieel niveau en organisatieel niveau blijft nog onderbelicht;
- (7) de rol van de *actor vrijwilliger* blijft geheel buiten beeld;
- (8) qua *tijdsperiode* meer longitudinaal onderzoek plaatsvindt;
- (9) de (semi-)publieke sector is qua *onderzoekscontext* nog steeds afwezig.

Toelichting op de hierna volgende Tabel 2.5: Overzicht van leemten in de illustratieve literatuur op basis van een vervolg analyse gericht op de invloed van intra- en inter-organisationale factoren op de onderscheiden fasen van de procesgang en de invloed van de procesgang op de performance voor wie c.q. welke actor(en)

Tot slot is in Tabel 2.4 een vervolg analyse gegeven van de literatuur die eerder in Tabel 2.1 en Tabel 2.2 aan de orde kwam die de invloed van intra- en inter-organisationale factoren op de opeenvolgende fasen van de *procesgang* bij IOS in beeld brengt. Ten eerste is de invloed in Tabel 2.4 van intra- en inter-organisationale factoren op de fasen van de procesgang aangegeven op basis van de elementen van het onderzoeksraamwerk en de onderscheiden fasen van de procesgang. Ten tweede is in Tabel 2.4 de invloed van de procesgang op de performance van IOS aangegeven door na te gaan welke auteurs deze invloed in algemene zin onderkennen. Voorts is de invloed van de procesgang op de

performance verder gespecificeerd voor wat betreft de relevante actoren. Aldus is de vervolg analyse verricht vanuit een drietal invalshoeken, die tevens voor Tabel 2.1 is gehanteerd:

- (I) vanuit de *theorievorming* door het onderzoeksraamwerk daartoe als uitgangspunt te nemen;
- (II) vanuit de gehanteerde *methodologie* (*type, analyiseniveaus, periode*);
- (III) vanuit de *onderzoekscontext*.

Leeswijzer Tabel 2.4

In de kolom *startfase*, als een van de vier onderscheiden fasen van het construct procesgang; zowel Majchrzak (2014) met de factor institutioneel ondernemerschap en Inkpen & Currell (2004) met de factor vertrouwen tussen partners, onderkennen een invloed van inter-organisationale factoren op de startfase van de procesgang. In de kolom *performance voor wie, c.q. welke actor(en)*, is de invloed van de fasen van de procesgang op de performance van IOS geanalyseerd. Ondermeer Provan & Kenis (2007) suggereren dat er een samenhang tussen de constructen procesgang en performance bestaat. Als actoren zijn de deelnemers van het netwerk aangemerkt.

Ad Invalshoek I Geconstateerd kan worden dat de invloed vanuit de intra-organisationale en inter-organisationale factoren met name naar voren komt in de formatiefase van de *procesgang* bij IOS (Das & Kumar, 2007; Gomes, 2016; Das & Teng, 2002; Provan & Kenis, 2007; Majchrzak, 2014; Inkpen & Currall, 2004). In mindere mate is deze invloed waarneembaar voor de implementatiefase (Das & Kumar, 2007; Das & Teng, 2002; Majchrzak, 2014). Opgemerkt wordt dat Pacheco (2010) hier een invloed onderkent van institutioneel ondernemerschap voor alle fasen van de procesgang bij IOS. Als opvallende leemte geldt dat de invloeden van de intra-organisationale factoren geheel afwezig zijn in de startfase en dat de invloeden van de inter-organisationale factoren eveneens niet naar voren komen in de vervolgfase. In zoverre zou bijvoorbeeld een invloed van factor schaalgrootte in de startfase voor een eerste aftasting van een samenwerkingsverband tussen de partners meer in lijn zijn met de verwachting. Ook de invloed van de factor vertrouwen tussen de partners voor de vervolgfase wordt verondersteld juist in deze vervolgfase aanwezig te zijn: door de opgedane ervaring met de IOS in de tijd kan vertrouwen toe- of afnemen en zo de beslissing te kunnen nemen om de IOS te continueren of te beëindigen.

Voorts komt uit Tabel 2.4 naar voren dat onderzoek naar de invloed van intra- of inter-organisationale factoren – uitgezonderd Gomes, 2016 – zich concentreert op één factor. Daarmee blijft een *integratief* onderzoeksraamwerk ter verklaring van IOS achterwege. Het bestaan van *interacties* tussen intra-organisationale en inter-organisationale factoren is in de onderzoeken niet aangetroffen.

De invloed van de opeenvolgende fasen van de procesgang op de performance is voor een tweetal auteurs aangegeven (zie Ring & Van de Ven, 1994 en Zajac & Olsen, 1993 daarbij al een voorschot nemend op par. 3.2.1. Fasen van de procesgang), waarbij een duiding voor welke actoren deze invloed zich doet gelden ontbreekt. Afgaande op de kolom *Performance voor wie c.q. welke actor(en)* is deze invloed van de procesgang op de performance met name terug te vinden op het niveau van de alliantie d.w.z. inter-organisatieel via de partners (zie Gomes, 2016; Vanneste, 2014, Inkpen & Currall, 2004 en Dyer & Singh, 1998, Provan & Kenis, 2007). Voorts is deze invloed ook waarneembaar op het niveau van de afzonderlijke organisaties d.w.z. organisatieel via het (top)management (zie ondermeer Das & Teng, 2002); geconstateerd wordt dat er een ondervertegenwoordiging van organisatieel niveau bij de performance plaatsvindt. Daarnaast ontbreekt hier de *actor* professional alsmede de *vrijwilliger* en komt naar voren dat de *klant-eindgebruiker* als actor in voornoemde kolom geheel afwezig is.

Ad Invalshoek II Voor wat betreft de methodologie is bij het *type onderzoek* een kwalitatieve opzet weinig vertegenwoordigd; dit gezien de bronnen die ontleend zijn aan Tabel 2.2 en 2.3. Qua *tijdsperiode* is onderzoek met een longitudinale opzet vooral aanwezig met de overzichtsartikelen van Gomes (2016), Majchrzak (2014) en Vanneste (2014) afgezet tegenover de bronnen van Tabel 2.1.

Ad Invalshoek III Uit alle onderzoeken is een *onderzoekscontext* met een (semi-) publieke sector – afgezien van Provan & Kenis, 2007 - afwezig.

Tabel 2.4. Analyse van leemten uit illustratieve literatuur inzake de invloed van intra-organisationale en inter-organisationale factoren op de fasen van de procesgang en van de fasen van de procesgang op de performance van interorganisationale samenwerking

Factoren	Fasen van de procesgang ¹				Invloed van fasen van de procesgang op performance	
	Startfase (initial stage)	Formatiefase (formation stage)	Implementatiefase (operation stage)	Vervolgfase (outcome stage)	Algemeen	Performance voor wie, c.q. welke actor(en)
<i>Factoren intra-organisatieel:</i>						
F1: Organisatie leren		Das & Kumar (2007) Gomes (2016)	Das & Kumar (2007)	Das & Kumar (2007)		Partners ² , (top)managers: Das & Teng (2002), Das & Kumar (2007)
F2: Portfolio c.q. competenties		Das & Teng (2002) Gomes (2016)	Das & Teng (2002)	Das & Teng (2002)	Ring & Van de Ven (1994)	Partners: Gomes (2014), Vanneste (2014), Inkpen & Currall (2004) Firm, pair or network of firms: Dyer & Singh (1998)
<i>Factoren inter-organisatieel:</i>						
F3: Schaalgrootte		Provan & Kenis (2007)			Zajac & Olsen (1993)	Network members: Provan & Kenis (2007)
F4: Institutioneel ondernemerschap	Majchrzak (2014)	Majchrzak (2014)	Majchrzak (2014)			Partners, (top)managers, teams: Majchrzak (2014)
F5: Vertrouwen tussen partners	Inkpen & Currall (2004)	Inkpen & Currall (2004) Gomes (2016)				Institutionele entrepreneurs: Pacheco (2010)

Bron: Tabel 2.1, Tabel 2.2 en 2 artikelen in par. 3.2.1. (Ring & Van de Ven, 1994; Zajac & Olsen, 1993).

¹ Volgens indeling van de procesgang voor IOS zoals toegelicht in par. 3.2.1

² Betrokken organisaties, in het bijzonder de deelname van de parent company oftewel aangeduid met hoofdkantoren (Gomes, 2016: 21)

Conclusie Tabel 2.4: Overzicht van leemten in de illustratieve literatuur op basis van een vervolg analyse gericht op de invloed van intra- en inter-organisationale factoren op de onderscheiden fasen van de procesgang en de invloed van de procesgang op de performance voor wie c.q. welke actor(en)

Tegen de achtergrond van eenzelfde opbouw van de analyse van Tabel 2.1 zijn de bevindingen in Tabel 2.4 aangegeven. In Box 2.8 is een conclusie van de bevindingen vermeld.

Box 2.8. Conclusie: overzicht van leemten in de literatuur op basis van een vervolg analyse gericht op de onderscheiden fasen van de procesgang en de invloed van de procesgang op de performance voor wie c.q. welke actor(en)

- (1) de meeste aandacht gaat bij het onderzoek uit naar de invloed van intra-organisationale en inter-organisationale factoren ten aanzien van de formatiefase. Aldus blijft de *procesgang* onderbelicht vanuit de optiek van een differentiatie van de procesfasen;
- (2) aandacht voor meerdere intra-organisationale en inter-organisationale factoren die van invloed zijn op de procesgang en van de procesgang op performance is nog weinig aangetroffen waardoor een *integratief* onderzoeksraamwerk onderbelicht blijft;
- (3) *interacties* c.q. het bestaan van complementariteiten bij intra-organisationale en inter-organisationale factoren blijven onvermeld;
- (4) meer aandacht voor de theoretische onderbouwing van het construct *performance*; het gezichtspunt van de *klant*-eindgebruiker blijft echter buiten beschouwing;
- (5) qua *type onderzoek* komt een ondervertegenwoordiging voor kwalitatief onderzoek naar voren;
- (6) een *analyseniveau* die een focus kent op inter-organisationeel niveau en organisationeel niveau blijft nog onderbelicht;
- (7) de rol van de *actor vrijwilliger* blijft geheel buiten beeld;
- (8) qua *tijdsperiode* meer longitudinaal onderzoek plaatsvindt;
- (9) de (semi-)publieke sector qua *onderzoekscontext* is vrijwel afwezig.

Uit een vergelijking van Box 2.8 met Box 2.7 blijkt dat een verschil in de conclusies naar voren komt in het eerste punt in de opsomming in Box 2.8: de formatiefase van de procesgang krijgt bij het onderzoek naar de invloed van intra- en inter-

organisatorische factoren de meeste aandacht. Een mogelijke verklaring hiervoor kan een beperkte toestemming zijn voor deelname aan onderzoek en daarmee weinig toegankelijkheid van de data bronnen. Dit vormt een onderbouwing van de constatering dat de procesgang onderbelicht is vanuit de optiek van een differentiatie van de procesfasen en is om die reden in Box 2.9 met de eindconclusie als eerste punt vermeld.

Eindconclusie leemten in de literatuur voor interorganisatorische samenwerking

In Box 2.9 is de eindconclusie geformuleerd van de leemten in de literatuur voor IOS aan de hand van de eerdere Tabellen 2.1 t/m 2.4. en de Boxen 2.7 en 2.8. Box 2.9 vormt daarmee het vertrekpunt voor de eigen onderzoeksopzet die in de volgende paragraaf aan de orde komt.

Recapitulerend zijn als bevindingen voor de onderzoeksvragen in par. 1.2. dat ten aanzien van de leemten in de literatuur voor interorganisatorische samenwerking: (1) een differentiatie van de fasen van de procesgang blijft onderbelicht (zie punt 1 Box 2.9); (2) een integratief onderzoeksraamwerk is onderbelicht (zie punt 2 Box 2.9); (3) het gezichtspunt van de klant-eindgebruiker voor het construct performance blijft buiten beschouwing en is de tijdsdimensie van de performance onderbelicht (zie punt 4 Box 2.9) en (4) de (semi-)publieke sector is vrijwel afwezig (zie punt 9 Box 2.9).

Box 2.9. Eindconclusie leemten in de literatuur voor interorganisationale samenwerking*

- (1) de meeste aandacht gaat bij het onderzoek uit naar de invloed van intra-organisationale en inter-organisationale factoren ten aanzien van de formatiefase. Aldus blijft de *procesgang* onderbelicht vanuit de optiek van een differentiatie van de procesfasen;
- (2) aandacht voor meerdere intra-organisationale en inter-organisationale factoren die van invloed zijn op de procesgang en van de procesgang op performance is nog weinig aangetroffen waardoor een *integratief* onderzoeksraamwerk onderbelicht blijft;
- (3) *interacties* c.q. het bestaan van complementariteiten bij intra-organisationale en inter-organisationale factoren blijven onvermeld;
- (4) meer aandacht voor de theoretische onderbouwing van het construct *performance*; het gezichtspunt van de klant-eindgebruiker blijft echter buiten beschouwing en is de tijdsdimensie van de performance onderbelicht;
- (5) qua *type onderzoek* komt een ondervertegenwoordiging voor kwalitatief onderzoek naar voren;
- (6) een *analyseniveau* die een focus kent op inter-organisatoneel niveau en organisatoneel niveau blijft nog onderbelicht;
- (7) de rol van de *actor vrijwilliger* blijft buiten beeld;
- (8) qua *tijdsperiode* meer longitudinaal onderzoek plaatsvindt;
- (9) de (semi-)publieke sector qua *onderzoekscontext* is vrijwel afwezig.

* Op basis van Tabel 2.1 t/m Tabel 2.4, conclusies in Box 2.7 en 2.8 en 2 artikelen in par. 3.2.1. (Ring & Van de Ven, 1994; Zajac & Olsen, 1993)

2.4. Leemten in de literatuur en de gemaakte keuzen

Toelichting van de hierna volgende Tabel 2.5: overzicht van leemten in de illustratieve literatuur en de op basis daarvan gemaakte keuzen in het eigen onderzoek inzake interorganisationale samenwerking

In Tabel 2.5 is een vergelijking gemaakt van de leemten in de literatuur voor IOS en de eigen onderzoeksopzet. Bij deze analyse zijn steeds de verschillen met de bestaande research voor IOS inzichtelijk gemaakt. Hierbij is – overeenkomstig de structuur van de Tabellen 2.1 t/m 2.4 - een drietal invalshoeken aangehouden, te

weten: I. vanuit de theorievorming met het onderzoeksraamwerk van IOS, II. vanuit de methodologie en III. vanuit de onderzoekscontext.

Tabel 2.5. Overzicht van leemten in de illustratieve literatuur en de op basis daarvan gemaakte keuzen in het eigen onderzoek inzake interorganisationale samenwerking

Leemten in IOS literatuur	Dit onderzoek
I. Vanuit leemten in onderzoeksraamwerk van IOS:	I. Vanuit leemten in onderzoeksraamwerk van IOS:
<p><i>I.1. Een focus op een aan te brengen differentiatie van de opeenvolgende fasen van de procesgang bij IOS</i> De procesdimensie – oftewel fasen van de procesgang - binnen de IOS literatuur blijft onderbelicht afgaande op de gesignaleerde leemten (zie Tabel 2.1 en Tabel 2.2: Das en Teng, 2002; Das & Kumar, 2007; Pacheco, 2010; Stuart, 2000; Gomes, 2016; Majchrzak, 2014, Vanneste, 2014). Voorts komen in de 10 onderzoeken waarin de procesgang wordt onderkend, weinig differentiatie naar voren wat betreft het aantal en het type te onderscheiden procesfasen. De meeste aandacht in de studies gaat uit naar de formatiefase (zie Tabel 2.3: Das & Kumar, 2007; Das & Teng, 2002; Provan & Kenis, 2007; Inkpen & Currall, 2004, Gomes, 2016, Majchrzak, 2014).</p>	<p><i>I.1. Een focus op een aan te brengen differentiatie van de opeenvolgende fasen van de procesgang bij IOS</i> Meer aandacht voor het onderkennen van de verschillende fasen van de procesgang binnen IOS alsmede een verdere verfijning van deze fasen door hiervoor een groter aantal fasen aan te houden, t.w.: Startfase, Formatiefase, Implementatiefase en Vervolfase, en door deze fasen nader te typeren (zie de toelichting in par. 3.2.1).</p>
<p><i>I.2. De ontwikkeling van een integratief model van intra-organisationale en inter-organisationale factoren die de opeenvolgende fasen van de procesgang bij IOS beïnvloeden</i> Bij analyse van de relatie tussen beïnvloedende organisationale factoren op de procesgang en/of de resultaten (performance) ligt de focus van het onderzoek veelal op één factor. Deze leemte in de literatuur is in Tabel 2.1 en Tabel 2.2 in onderdeel I B. <i>Invloed van factoren</i> bij 5 van de 11 onderzoeken terug te vinden, terwijl 2 of meer factoren bij 4 van de 11 onderzoeken aanwezig zijn. De invloed van nieuwe wet- en regelgeving en de aanwezige institutionele context (Pacheco, 2010) krijgt in IOS onderzoek betrekkelijk weinig tot geen aandacht. Interacties c.q. complementariteiten bij de organisationale factoren zijn qua theorievorming niet aangetroffen.</p>	<p><i>I.2. De ontwikkeling van een integratief model van intra-organisationale en inter-organisationale factoren die de opeenvolgende fasen van de procesgang bij IOS beïnvloeden</i> Een analyse te geven van de relaties tussen meerdere factoren, te weten: intra-organisationale en inter-organisationale factoren op de fasen van de procesgang en vervolgens van de procesgang op de resultaten (performance) bij IOS. Er wordt een bredere integratieve onderzoeks aanpak van beïnvloedende factoren voorgestaan voor IOS. Voorts wordt de invloed van nieuwe wet- en regelgeving en de institutionele context onderkend, die zijn neerslag vindt in ondermeer het aantal betrokken organisaties binnen een IOS: enerzijds vindt een analyse van het aantal betrokken organisaties met de factor schaalgrootte en anderzijds een analyse van de formalisering van het samenwerkingsverband tussen de partners met de factor type samenwerking; zie verder par. 3.2.2. Focus van het eigen onderzoek ligt op de fasen van de procesgang en zijn interacties bij organisationale factoren als beperking voor het eigen onderzoek aangemerkt; zie verder par. 8.2.</p>

Tabel 2.5. Vervolg

Leemten in IOS literatuur	Dit onderzoek
<p><i>I. Vanuit leemten in onderzoeksraamwerk van IOS:</i></p> <p><i>I.3. Een bredere analyse van het construct performance bij IOS: naast een inter-organisationale optiek en organisationele optiek tevens een invalshoek van de cliënt-eindgebruiker</i> Bij de eenheid van analyse voor de relatie tussen IOS en het construct performance overheerst het gezichtspunt vanuit de gezamenlijke partners, c.q. vanuit een inter-organisationale optiek. Dit is in 10 van de 11 onderzoeken van Tabel 2.1 en Tabel 2.2 terug te vinden uitgezonderd het onderzoek van Pacheco, 2010. Met name het gezichtspunt vanuit de afzonderlijke deelnemers zoals in 1 onderzoek is terug te vinden (Christoffersen, 2014) komt weinig aan bod. De optiek vanuit de klant – in hoeverre een inventarisatie van de vraag of verwachtingen daaromtrent een rol spelen – blijft vrijwel geheel achterwege bij alle geciteerde onderzoeken, zij het dat alleen Christoffersen (2014: 482) middels <i>customer services</i> en reputatie aan deze invalshoek refereert. Bij 1 onderzoek (Stuart, 2000: 808) is deze leemte inzake de klant expliciet opgemerkt. NB De rol van de klant kan ook voor de procesgang van ad 1. als leemte worden aangemerkt; zie hiervoor O’Farrell e.a., 1999. Voor de invalshoek van de tijdsdimensie van de performance is sprake van een onderbelichting in het onderzoek (Christoffersen, 2014).</p> <p><i>I.4. Een analyse van de relatie tussen de continuïteit van de procesgang c.q. fasen en de performance van IOS</i> Inzake de schematische weergave van de invloeden van constructen en te onderkennen relaties tussen deze constructen in de vorm van een proces framework, geven Das & Teng, 2002; Ring & Van de Ven, 1994 en Zajac & Olsen, 1993, een belangwekkende theoretische onderbouwing hiervoor (zie Tabel 2.1 en Tabel 2.4). Uit het beperkte aantal beschikbare proces frameworks dat in de IOS literatuur aanwezig is, blijkt dat deze frameworks betrekkelijk schaars zijn. Zie tevens het overzicht van Gomes van eerder uitgevoerde overzichtsartikelen van de alliantieliteratuur (periode 1991-2013), waarin deze proces frameworks zijn ondervertegenwoordigd (Gomes e.a., 2016: 25; zie Tabel 2.2).</p>	<p><i>I. Vanuit leemten in onderzoeksraamwerk van IOS:</i></p> <p><i>I.3. Een bredere analyse van het construct performance bij IOS: naast een inter-organisationale optiek en organisationele optiek tevens een invalshoek van de cliënt-eindgebruiker</i> Een verbijzondering van het construct performance door een verdere differentiatie van deze performance aan te brengen op drie niveaus van analyse: naast (1) <i>inter-organisationeel</i> niveau en (2) <i>organisationeel</i> niveau te onderscheiden, een nieuw perspectief te exploreren en te identificeren met de invalshoek vanuit (3) de <i>cliënt-eindgebruiker</i>. Daarbij vormt organisationeel niveau van de performance omwille van de eigen gehanteerde doelstelling geen onderdeel van het onderzoeksraamwerk maar zal via een aanvullende analyse in de case studies terug komen.</p> <p><i>I.4. Een analyse van de relatie tussen de continuïteit van de procesgang c.q. fasen en de performance van IOS</i> Voortbouwend op eerder onderzoek naar IOS is een onderzoeksraamwerk ontwikkeld van intra-organisationale en inter-organisationale factoren die de procesgang c.q. fasen en vervolgens van de procesgang c.q. fasen op de performance van IOS beïnvloeden. De relaties tussen de onderscheiden constructen zijn aangegeven en toegelicht (zie hiervoor par. 3.3.1. met het <i>conceptueel integratief proces framework van de performance van IOS</i>).</p>

Tabel 2.5. Vervolg

<i>Leemten in IOS literatuur</i>	<i>Dit onderzoek</i>
<p><i>I. Vanuit leemten in onderzoeksraamwerk van IOS:</i></p> <p><i>I.5. Het onderscheid van een groter aantal actoren bij de samenwerkingspartners: naast het management tevens de professionals. Voorts gaat de aandacht uit naar de cliënt-eindgebruiker en de rol voor de actor vrijwilliger</i></p> <p>In vervolg op punt 3: bij onderzoeken in de IOS literatuur is bij de invloed van de fasen van de procesgang op de performance in een beperkt aantal onderzoeken een rol voor de actor management aanwezig; zie de onderzoeken van Das & Teng, (2002), Das & Kumar (2007) en Majchrzak (2014) in Tabel 2.3. Opvallend is dat het gezichtspunt vanuit de actor klant-eindgebruiker hier afwezig is. Voorts blijft de rol van de actor vrijwilliger – dit geldt eveneens voor de professionals - in alle onderzoeken geheel buiten beeld.</p> <p><i>II. Vanuit leemten in methodologie:</i></p> <p><i>II.6. Betreft een conceptueel theorie bouwend onderzoek in combinatie met een kwalitatief uitgevoerd empirisch onderzoek met een bredere datacollectie</i></p> <p>Het merendeel van de 11 vermelde onderzoeken van Tabel 2.1 en Tabel 2.2 kan ofwel gerekend worden tot een conceptuele bijdrage die theorie bouwend is – een aantal van 4 onderzoeken (Das & Kumar, 2007; Dyer & Singh, 1998; Provan & Kenis, 2007; Inkpen & Currall, 2004), ofwel betreft zij een review van empirisch onderzoek – in totaal 5 onderzoeken (Pacheco, 2010; Gomes, 2016; Majchrzak, 2014, Vanneste, 2014 en Christoffersen, 2014). Inzoomend op deze 5 overzichtsartikelen van Tabel 2.1 en 2.2 – zie de voetnoten aldaar – bestaat het beeld uit een <i>onderverteenwoordiging</i> voor kwalitatief onderzoek in de tijd. Voorts is de pluriformiteit van de gehanteerde databronnen van de geciteerde onderzoeken vrij beperkt. Zo geeft alleen de review van Gomes (Gomes, 2016: 20) op basis van 800 studies hiervoor een indicatie: “Secondary data was used in 10% of the articles and this approach remained stable over the three periods” en inzake data analyse: “Quantitative methods for analysing data were used in a large portion of studies (48.7 %) and over time we have experienced an increasing trend [...]. The use of qualitative data analysis was less common 15%”.</p>	<p><i>I. Vanuit leemten in onderzoeksraamwerk van IOS:</i></p> <p><i>I.5. Het onderscheid van een groter aantal actoren bij de samenwerkingspartners: naast het management tevens de professionals. Voorts gaat de aandacht uit naar de cliënt-eindgebruiker en de rol voor de actor vrijwilliger</i></p> <p>Een nieuwe verkenning van de wijze waarop het aantal actoren bij de afzonderlijke partners kan doorwerken in het onderzoeksraamwerk van IOS. Zo is het gezichtspunt van de actor cliënt-eindgebruiker onderscheiden en is deze invalshoek bij bovenstaand punt 3 opgenomen. De rol voor de actor vrijwilliger maakt geen onderdeel uit van het conceptueel framework IOS maar is wel de theorievorming hiervoor geïnventariseerd.</p> <p><i>II. Vanuit leemten in methodologie:</i></p> <p><i>II.6. Betreft een conceptueel theorie bouwend onderzoek in combinatie met een kwalitatief uitgevoerd empirisch onderzoek met een bredere datacollectie</i></p> <p>Een combinatie van een conceptueel theorie bouwend onderzoek en een uitgevoerd empirisch onderzoek. Via een onderzoeksopzet met vijf case studies vindt een kwalitatieve en tevens een onderling vergelijkende uitwerking plaats. De gehanteerde databronnen zijn primair – oriënterende en semi-gestructureerde interviews - en secundair – interne en extern beschikbaar gestelde documenten - verzamelde gegevens, en vindt daarmee een bredere datacollectie plaats dan bestaand empirisch onderzoek. De data analyse concentreert zich in hoofdzaak op een kwalitatieve invulling.</p>

Tabel 2.5. Vervolg

<i>Leemten in IOS literatuur</i>	<i>Dit onderzoek</i>
<i>II. Vanuit leemten in methodologie:</i>	<i>II. Vanuit leemten in methodologie:</i>
<p><i>II.7. Betreft een longitudinale opzet en vergelijkende case studies</i></p> <p>Ondanks de geconstateerde aanwezigheid van longitudinaal onderzoek in 6 van de 11 aangehaalde onderzoeken van Tabel 2.1 en Tabel 2.2, blijft er evenwel een gemis aan dit type onderzoek. Een aanwijzing hiervoor geeft de review van Gomes (2016: 19) waaruit blijkt dat het onderzoeksontwerp in hoofdzaak <i>cross-sectional</i> is en longitudinaal onderzoek veel minder is vertegenwoordigd. Vooral een combinatie van een longitudinale onderzoeksopzet tezamen met een case study onderzoeksontwerp wordt als kansrijk aangemerkt voor het signaleren van de thematiek binnen IOS (Gomes, 2016: 24).</p>	<p><i>II.7. Betreft een longitudinale opzet en vergelijkende case studies</i></p> <p>Een longitudinale onderzoeksopzet met case studies waarbij de onderzoeksperiode varieert van 4 tot 7 jaar, uitgaande van de startfase tot en met de vervolgfase van de procesgang; zie <i>Figuur Tijdslijn procesgang, Case i</i> in hoofdstuk 6.</p>
<i>III. Vanuit leemten in onderzoekscontext:</i>	<i>III. Vanuit leemten in onderzoekscontext:</i>
<p><i>III.8. Betreft een empirisch onderzoek dat zich richt op de semi-publieke sector (focus) en dat uitgaat van een nationale/lokale setting (locus)</i></p> <p>Onderzoeken met een empirische component kenmerken zich met een concentratie op de private sector en bestaat de locus veelal uit de VS of is er een internationale onderzoeksopzet in terug te vinden (Das & Teng, 2002; Stuart, 2000; zie Tabel 2.1).</p>	<p><i>III.8. Betreft een empirisch onderzoek dat zich richt op de semi-publieke sector (focus) en dat uitgaat van een nationale/lokale setting (locus)</i></p> <p>Het empirisch onderzoek richt zich specifiek op diensten binnen de semi-publieke sector: zorginstellingen binnen de sector Verpleging, Verzorging en Thuiszorg zoals nader toegelicht in hoofdstuk 5. De locus is nationaal en krijgt een gemeentelijke invulling.</p>

Bron: Tabel 2.1 t/m Tabel 2.4.

Conclusie Tabel 2.5: Overzicht van leemten in de illustratieve literatuur en de op basis daarvan gemaakte keuzen in het eigen onderzoek inzake IOS

In Tabel 2.5 vindt een toelichting plaats van de leemten in de literatuur en op basis daarvan gemaakte keuzen in het eigen onderzoek inzake IOS. Voor de conclusie van Tabel 2.5 is dezelfde structuur van de Tabellen 2.1 t/m 2.4 aangehouden, waardoor een drietal invalshoeken aanwezig zijn, te weten: *I. vanuit de theorievorming met het onderzoeksraamwerk van IOS, II. vanuit de methodologie en III. vanuit de onderzoekscontext.*

I. Vanuit de theorievorming met het onderzoeksraamwerk van IOS:

1. een focus op een aan te brengen differentiatie van de opeenvolgende fasen van de procesgang van IOS;
2. de ontwikkeling van een integratief model van intra-organisationale en inter-organisationale factoren die de opeenvolgende fasen van de procesgang van IOS beïnvloeden;
3. een analyse van de beïnvloedingsrelatie tussen de continuïteit van de procesgang c.q. fasen en de performance van IOS;
4. een brede analyse van het construct performance van IOS: naast een *inter-organisationale* optiek tevens een invalshoek van de cliënt-eindgebruiker en de tijdsdimensie van de performance van IOS;
5. het onderscheid van een groter aantal actoren bij de samenwerkingspartners: naast het management tevens de professionals. Voorts gaat de aandacht uit naar de cliënt-eindgebruiker en de rol voor de actor vrijwilliger.

II. Vanuit de methodologie:

6. betreft een conceptueel theorie bouwend onderzoek in combinatie met een kwalitatief uitgevoerd empirisch onderzoek met een bredere datacollectie;
7. betreft een longitudinale opzet en vergelijkende case studies.

III. Vanuit de onderzoekscontext:

8. betreft een empirisch onderzoek dat zich richt op de semi-publieke sector (focus) en dat uitgaat van een nationale/lokale setting (locus).

2.5. Conclusies

De samenvattende conclusies van het literatuuronderzoek zijn geformuleerd op basis van Tabel 2.5 met daarin vermeldt een overzicht van de leemten in de illustratieve literatuur en de op basis daarvan gemaakte keuzen in het eigen onderzoek inzake interorganisationale samenwerking (IOS).

De onderstaande toelichting van de conclusies kent een indeling overeenkomstig de structuur van Tabel 2.5, te weten: vanuit de theorievorming met het onderzoeksraamwerk van IOS, vanuit de methodologie en vanuit de onderzoekscontext. Vervolgens is een eindconclusie inzake de leemten in de literatuur en de

gemaakte keuzen aangegeven. Het laatste onderdeel van de paragraaf betref een actualisering van de eerder gesignaleerde leemten in de literatuur.

Toelichting van de conclusies op basis van Tabel 2.5

I. Leemten vanuit de theorievorming:

1. In eerder onderzoek blijft de procesdimensie – ten aanzien van de fasen van de procesgang – in algemene zin onderbelicht. Qua aantal en typen fase van de procesgang bestaat er weinig differentiatie. De hier gekozen onderzoeksopzet gaat uit van een focus op een aan te brengen differentiatie van de opeenvolgende fasen van de procesgang van IOS.
2. Bij analyse van de relatie tussen intra- en inter-organisationale factoren op de procesgang en van de procesgang op de performance ligt de focus in eerder onderzoek veelal op één factor. Daarnaast is de invloed van nieuwe wet- en regelgeving en de institutionele context weinig onderkend en zijn interacties tussen organisationale factoren niet aangetroffen. De hier gekozen onderzoeksopzet gaat uit van de ontwikkeling van een integratief model van intra-organisationale en inter-organisationale factoren die de opeenvolgende fasen van de procesgang van IOS beïnvloeden. De invloed van nieuwe wet- en regelgeving en daarmee een institutionele context is in dit model opgenomen. Daarentegen gelden interacties bij organisationale factoren als afbakening voor de onderzoeksopzet.
3. Eerder onderzoek kent nog een beperkt aantal proces frameworks voor IOS waarin de relaties tussen de constructen in beeld zijn gebracht. De hier gekozen onderzoeksopzet kent de opstelling van een onderzoeksraamwerk voor analyse van de relatie tussen de continuïteit van de procesgang c.q. fasen en de performance van IOS.
4. Bij de eenheid van analyse voor het construct performance overheerst in eerder onderzoek een inter-organisationeel niveau en kent een ondervertegenwoordiging van een organisationeel niveau. De hier gekozen onderzoeksopzet beoogt een bredere analyse van het construct performance: naast een *inter-organisationeel* niveau tevens een invalshoek vanuit de cliënt-eindgebruiker. Een organisationeel niveau zal hier door de eigen doelstelling geen onderdeel uitmaken van het onderzoeksraamwerk maar vormt een aanvullende analyse bij de case studies.

5. In eerder onderzoek is de rol voor de actor management aanwezig maar blijft de rol voor de actor klant-eindgebruiker evenals de vrijwilliger in de theorievorming buiten beeld. De hier gekozen onderzoeksopzet hanteert het onderscheid van een groter aantal actoren bij de samenwerkingspartners: naast de rol van de actor cliënt-eindgebruiker gaat de aandacht tevens uit naar de actor vrijwilliger. De actor vrijwilliger maakt geen onderdeel uit van het proces framework IOS in par. 3.3.1. maar wel van het eigen onderzoek.

II. Leemten vanuit de methodologie:

6. Eerder onderzoek is ofwel conceptueel theorie bouwend onderzoek ofwel (een review) van empirisch onderzoek waarmee een ondervertegenwoordiging voor kwalitatief onderzoek ontstaat. Pluriformiteit van de databronnen is daarbij beperkt evenals de toepassing van kwalitatieve analyses. De hier gekozen onderzoeksopzet betreft een conceptueel theorie bouwend onderzoek in combinatie met een kwalitatief uitgevoerd empirisch onderzoek met een bredere datacollectie en toepassing van kwalitatieve analyses.
7. Eerder onderzoek kent een ondervertegenwoordiging van longitudinaal onderzoek. De hier gekozen onderzoeksopzet is daarentegen longitudinaal.

III. Leemten vanuit de onderzoekscontext:

8. Eerder onderzoek kent een concentratie op de private sector en bestaat de onderzoeksetting uit de VS of vindt zij plaats binnen een internationale context. De hier gekozen onderzoeksopzet betreft een empirisch onderzoek dat zich richt op de semi-publieke sector – te weten: zorgaanbieders voor Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT) - en gaat uit van een nationale/ lokale setting.

Eindconclusie: van de gemaakte keuzen om bij te dragen aan de leemten in de literatuur

Uitgaande van de onderzoeksvragen in par. 1.2. kent het eigen onderzoek in vergelijking met de leemten in de literatuur met name een focus op de procesgang van IOS, de ontwikkeling van een integratief onderzoeksraamwerk, de verbinding van een theorie bouwend onderzoek met de empirie, de invalshoek van de klant-eindgebruiker evenals de invalshoek van inter-organisationeel niveau c.q. op IOS-niveau bij analyse van de IOS performance en de (semi-)publieke sector als onderzoekscontext.

Actualiteit van de eerder geconstateerde leemten in de literatuur:

Op basis van recente illustratieve literatuur voor onderzoek naar IOS in de periode na 2017, zie Box 2.10 (Dyer e.a., 2018; Oliveira e.a., 2019; Connelly e.a., 2018; Brattström e.a., 2018; Zhong e.a., 2018), zijn de volgende bevindingen voor de actualiteit van de eerder geconstateerde leemten, zie Box 2.9, relevant:

Box 2.10. Actualiteit van de eerder gesignaleerde leemten in de literatuur aan de hand van recente publicaties in *Strategic Management Journal*, *Journal of Management* en *Organization Studies*

- Dyer, J.H., Singh, H. & Hesterley, W.S. The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. 2018. *Strategic Management Journal*
- Oliveira, N., & Lumineau, F. 2019. The Dark Side of Interorganizational Relationships: An Integrative Review and Research Agenda. *Journal of Management*
- Connelly, B.L., Crook, T.R., Combs, J.G., Ketchen, Jr., D.J., & Aguinis, H. 2018. Competence- and Integrity-Based Trust in Interorganizational Relationships: Which Matters More? *Journal of Management*
- Brattström, A., Faems, D. & Mähring, M. 2018. From Trust Convergence to Trust Divergence: Trust Development in Conflictual Interorganizational Relationships. *Organization Studies*
- Zhong, W., Su, C., Peng, J., & Yang, Z. 2017. Trust in Interorganizational Relationships: A Meta-Analytic Integration. *Journal of Management*

Toelichting van Box 2.10:

- (1) De procesdimensie is in de theorievorming en empirie onderbelicht bij Oliveira e.a. (2019), Connelly e.a. (2018) en Zhong e.a. (2018). Voor zover bij Dyer e.a. (2018) en Brattström e.a. (2018) een procesdimensie van IOS aan de orde komt, betreft het een procesgang aan de hand van fasen maar is deze thematisch gerelateerd aan het construct *relational rents* (Dyer e.a., 2018; zie de toelichting van het construct in par. 3.2.2.) of aan het construct vertrouwen tussen partners (Brattström e.a., 2018). In de dissertatie staat een procesgang c.q. fasen centraal dat gerelateerd is aan IOS.
- (2) Het onderscheid in organisationele factoren met een veronderstelde invloed op IOS beperkt zich veelal tot één invalshoek (Oliveira e.a., 2019; Connelly

e.a., 2018; Brattström e.a., 2018; Zhong e.a., 2018) – en kent daarbij een focus op het vertrouwen tussen partners (Connelly e.a., 2018; Brattström e.a., 2018; Zhong e.a., 2018). Uitgaande van “The term “dark side” [...] used to refer to the trade-offs and tensions that emerge throughout IORs” (bedoeld wordt interorganizational relationships) (Oliveira e.a., 2019: 232) en waarbij de attributen ondermeer bestaan uit *conflict*, *opportunism* en *unethical practices*, is ook bij Oliveira e.a. (2019) in de kern één invalshoek aanwezig met het vertrouwen tussen partners. Een onderscheid naar meerdere organisationele factoren, zoals door Dyer e.a. (2018), is daarmee onderbelicht: “[...] two primary factors internal to the alliance relationship [...] (a) diminished complementary resources between partners [...] (b) increased relational inertia [...] two primary factors that are external to the relationship [...] (c) replication or replacement of value-creation resources [...] (d) environmental dynamism that results in obsolescence of the value-creation resources in the alliance” (Dyer e.a., 2018: 3150). In een aanvulling op Dyer e.a. (2018) kent het eigen onderzoek naast *complementary resources of partners* (Dyer e.a., 2018: 3144) tevens een substitueerbaarheid voor de organisationele factor portfolio van activiteiten door de attributen aanvulling en overlap van activiteiten van de partners; zie de toelichting in par. 5.3.

- (3) Een definiëring en analyse van de performance van IOS is in de theorievorming bij Dyer e.a. (2018) beperkt: “We highlight *interdependence between the complementary resources of partners as the critical factor determining the pattern of alliance value creation*, notably how quickly alliances generate value and how quickly they are likely to dissolve” (Dyer e.a., 2018: 3159) of blijft in de recente literatuur verder buiten beschouwing (Oliveira e.a., 2019; Connelly e.a., 2018; Brattström e.a., 2018; Zhong e.a., 2018).
- (4) Longitudinaal onderzoek betreft alleen het onderzoek van Brattström e.a. (2018) voor de private sector gedurende de periode 2003-2015 (Brattstrom e.a., 2018: 4). De (semi-) publieke sector als onderzoekscontext blijft in recente literatuur onvermeld (Dyer e.a., 2018; Oliveira e.a., 2019; Connelly e.a., 2018; Brattström e.a., 2018; Zhong e.a., 2018).



HOOFDSTUK

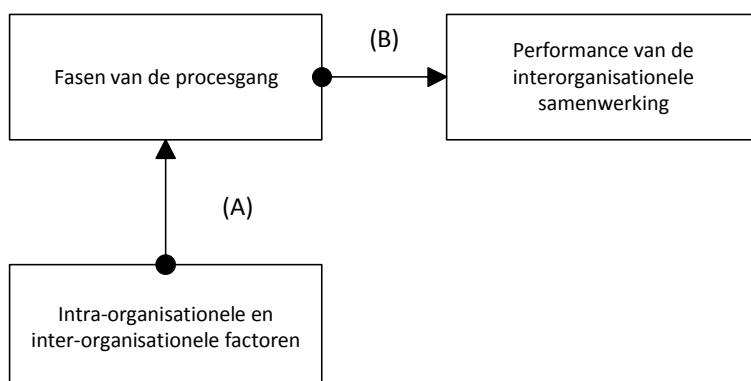
3

**Naar een conceptueel integratief
proces framework van de performance
van interorganisationele samenwerking
en proposities**

3.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een integratief proces framework ontwikkeld voor interorganisationale samenwerking (IOS) – getiteld “*Conceptueel integratief proces framework van de performance van interorganisationale samenwerking*”. In Figuur 3.1 is aangegeven welke twee stappen vanuit het onderzoeksraamwerk van hoofdstuk 2 daarbij centraal staan: (A) de invloed van intra-organisationale en inter-organisationale factoren op de fasen van de procesgang en vervolgens (B) de invloed van deze fasen van de procesgang op de performance van IOS.

Figuur 3.1. Onderzoeksraamwerk in de dissertatie van de procesdimensie in de interorganisationale samenwerking en de invloed daarvan op de IOS performance: (A) de invloed van intra-organisationale en inter-organisationale factoren op de procesgang en (B) de invloed van de procesgang op de performance



Bron: auteur, zie hoofdstuk 2 literatuurstudie

Voorafgaand aan de ontwikkeling van bovengenoemd framework in par. 3.3.1. is een theoretische onderbouwing hiervoor gegeven in par. 3.2. Dit vindt plaats via een definiëring van de constructen en een toelichting van de onderliggende relaties tussen de constructen met de typen procesmodellen. Daarbij is eerst een toelichting gegeven van de typen fasen, en hun onderlinge samenhang, van de procesgang bij samenwerking. Deze invalshoek komt voort uit de leemte uit de illustratieve literatuur bij IOS in par. 2.3.: de onderbelichting van de *fasen van de procesgang*. Daarna komt de analyse aan de orde van de intra-organisationale en inter-organisationale factoren alsmede de performance.

Met de theoretische onderbouwing van de constructen in par. 3.2., is in par. 3.3.1. de samenhang geanalyseerd tussen de constructen in het framework. Vanuit dit framework zijn in par. 3.3.2. de proposities ontwikkeld die het kader vormen voor het uitgevoerde onderzoek in hoofdstuk 6.

3.2. Theoretische onderbouwing van het conceptueel integratief proces framework van de performance van interorganisationale samenwerking

Met als uitgangspunt Figuur 3.1 komen in deze paragraaf intra-organisationale en inter-organisationale factoren aan bod die de fasen van de procesgang beïnvloeden en vervolgens de performance van IOS. De keuze voor een vijftal intra- en inter-organisationale factoren is tot stand gekomen vanuit de eerdere analyse van de leemten in de literatuur - zie par. 2.3. Voorts zijn hier aanvullend literatuurbronnen geselecteerd in afstemming met de eigen onderzoeksopzet van hoofdstuk 5 – in het bijzonder de institutionele context voor zorgaanbieders zoals aangegeven zal worden in par. 4.4. en de actor vrijwilliger. Dit betekent ten eerste dat voor de term institutioneel ondernemerschap in par. 2.3. met het construct *typen samenwerking* een bredere analyse is verricht; zie hiervoor par. 3.2.2. Ten tweede is eerder in par. 2.3. opgemerkt dat de rol van de actor vrijwilliger niet in de illustratieve literatuur inzake IOS aanwezig is.

Aldus komt een vijftal intra-organisationale en inter-organisationale factoren aan de orde, te weten: *organisatie leren*, *organisatie portfolio c.q. competenties*, *schaalgrootte*, *typen samenwerking*, *vertrouwen tussen actoren*, de *fasen van de procesgang* en tot slot de *performance* van de IOS. In Box 3.1 is een opsomming gegeven van de overeenkomstige theoretische constructen die achtereenvolgens zijn geanalyseerd.

De constructen doelstellingen en resultaten, die onderdeel vormen van het te ontwikkelen conceptuele proces framework, krijgen geen separate toelichting. Conceptueel is bij beide constructen een sterke inhoudelijke samenhang aanwezig met het construct performance en om die reden bij de analyse van het construct performance opgenomen.

Box 3.1. Paragrafen in dit hoofdstuk waarin de theoretische constructen voor het conceptueel framework aan de orde komen

1. Paragraaf 3.2.1.: *fasen van de procesgang*
2. Paragraaf 3.2.2.: Intra-organisationale factoren:
 - *Organisatie leren*
 - *Organisatie portfolio c.q. competenties*
3. Paragraaf 3.2.3.: Inter-organisationale factoren:
 - *Schaalgrootte*
 - *Typen samenwerking*
 - *Vertrouwen tussen actoren*
4. Paragraaf 3.2.4.: *performance van interorganisationale samenwerking*

3.2.1. Fasen van de procesgang

Voor het inzicht hoe strategische samenwerking tussen organisaties verloopt en welke valkuilen zich kunnen voordoen, is eerst in beeld gebracht hoe samenwerking in de tijd - *fasegewijs* – tot stand komt. De verkenning van deze tijdsdimensie voor een strategische samenwerking is zoals eerder geconcludeerd in par. 2.5. een belangrijke leemte in de literatuur. In Box 3.2 van deze paragraaf is de wijze waarop onderstaande analyse van de fasen van de procesgang plaatsvindt kort aangegeven.

Specifiek voor het construct proces zijn de bijdragen geanalyseerd van drie auteurs die eerder in het literatuuronderzoek in Tabel 2.2 - Das & Teng (2002) - en in Tabel 2.4 - Ring & Van de Ven (1994) en Zajac & Olsen (1993) - aan de orde zijn gekomen.

Box 3.2. Opzet par. 3.2.1. Analyse van de fasen van de procesgang

- Definiëring van het construct proces
- Overzicht van typen procesbenaderingen
- Typering van de procesgang: op basis van de ontwikkelingsfasen een analyse van drie modellen
- Conclusie van de bevindingen voor het construct fasen van de procesgang

Definiëring van het construct proces

Aan het construct proces – in deze dissertatie aangeduid als *fases van de procesgang* - binnen een IOS geven Ring & Van de Ven (Ring e.a., 1994: 90) de volgende omschrijving: "[...] the sequence of events and interactions among organizational parties that unfold to shape and modify an cooperative interorganizational relationship over time", oftewel "[...] a sequence of events that describes how things change over time". Das & Teng (2002) hanteren eenzelfde definitie voor het construct proces als Ring e.a. (1994).

Overzicht van typen procesbenaderingen

In de literatuur zijn verschillende procesbenaderingen te onderkennen waarin de uitgangspunten steeds een andere invulling krijgen. In het overzicht van Das & Teng (2002) is een drietal invalshoeken voor een procesbenadering opgenomen, te weten: (1) op basis van de ontwikkelingsfasen bij allianties, (2) op basis van de alliantiecondities en (3) op basis van de 'co-evolution' van allianties en zijn externe omgeving; zie hiervoor Tabel 3.1. Door het gemeenschappelijke vertrekpunt qua procesbenadering ligt de focus in de verdere analyse op Das & Teng (2002), Ring & Van de Ven (1994) en Zajac & Olsen (1993).

Tabel 3.1. Drietal invalshoeken voor een procesbenadering voor interorganisatiele samenwerking

	<i>Drie proces benaderingswijzen</i>		
	<i>(1) Ontwikkelingsfasen van de IOS</i>	<i>(2) IOS-condities voor het ontwikkelingsproces</i>	<i>(3) 'Co-evolution' van de IOS en externe omgeving</i>
• Ariño & De la Torre (1998)	Ja	Ja	Ja
• Doz (1996)	Ja	Ja	Nee
• Niederkofler (1991)	Ja	Ja	Nee
• Das & Teng (1997)	Ja	Nee	Nee
• Ring & Van de Ven (1994)	Ja	Nee	Nee
• Zajac & Olsen (1993)	Ja	Nee	Nee
• Majchrzak (2014)	Ja	Nee	Nee
• Gomes (2016)	Ja	Nee	Nee

Bron: Das & Teng (2002) aangepast door auteur

Typering van de procesgang: op basis van de ontwikkelingsfasen een analyse van drie modellen

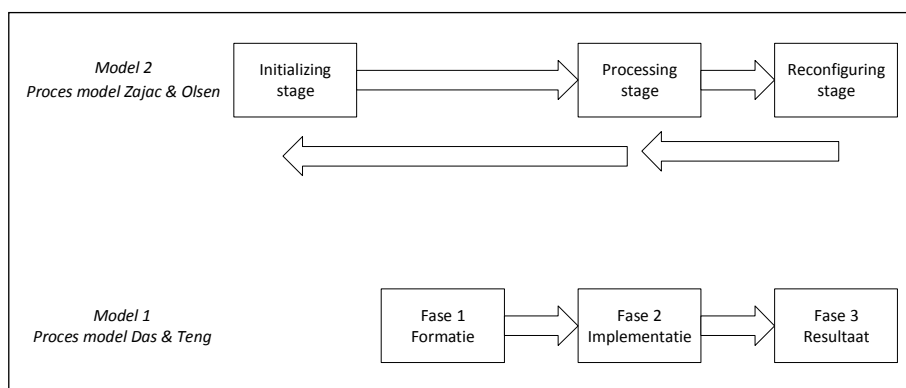
Achtereenvolgens krijgen drie modellen voor de procesgang bij IOS een toelichting.

Model 1: Proces model volgens Das & Teng

Uitgaande van de eerste procesbenadering hanteren Das & Teng (2002) - voor het proces van de start en onderhandeling tussen de partners tot de evaluatie en beëindiging van de samenwerking - een drietal fasen. Deze procesgang is volgens Figuur 3.2 te typeren met achtereenvolgens: fase (1) *formatie*: waaronder de keuze voor de alliantiestrategie, de selectie van de partners, de onderhandeling, het opzetten van de alliantie, fase (2) *implementatie*: de uitvoering, fase (3) *resultaat*: de evaluatie en modificatie van de alliantie.

In dit kader luidt de constatering van Das & Teng (2002): dat de bestaande frameworks fasen en vraagstukken binnen elke fase inzichtelijk maken maar als belangrijke beperking kennen dat de factoren die het gehele ontwikkelingsproces mogelijk beïnvloeden niet in ogenschouw nemen. Voorts betogen Das & Teng: "[...] it is unclear whether an alliance will always move from one stage to the next and what factors may derail the sequence or the process" (Das e.a., 2002: 728). Aldus wijzen Das & Teng er expliciet op om aandacht te besteden aan het gezichtspunt van de continuïteit van de procesgang bij IOS.

Figuur 3.2. Vergelijking van 2 proces modellen voor interorganisationale samenwerking



Bron: Das & Teng (2002) en Zajac & Olsen (1993) aangepast door auteur

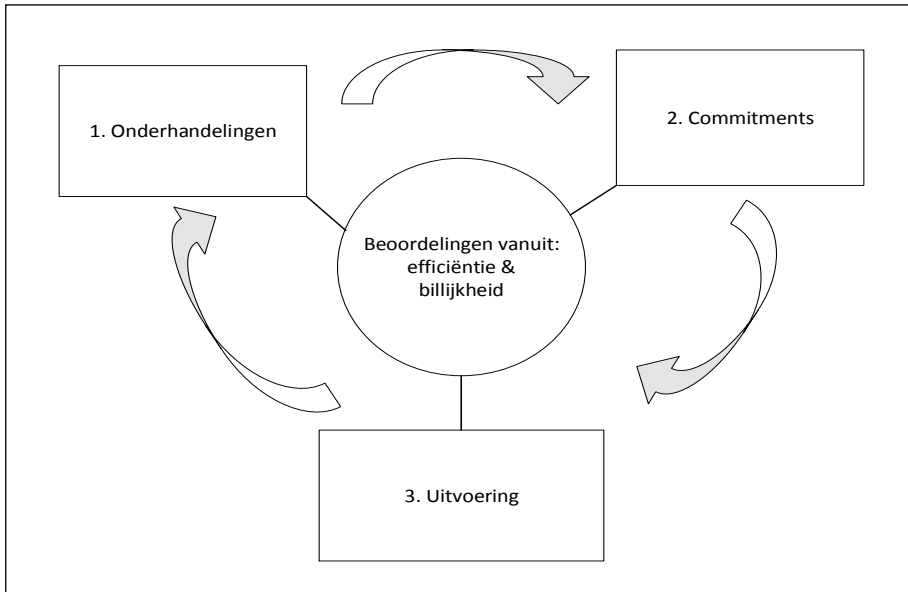
Model 2: Proces model volgens Zajac & Olsen

Een andere invalshoek op de procesgang bij IOS geeft Zajac & Olsen (1993). Zij hanteren drie verschillende fasen: (1) *initializing* -, (2) *processing* - en (3) *reconfiguring stage*; zie Figuur 3.2. In de eerste fase formuleert elke organisatie zijn eigen strategisch plan, evalueert de alternatieven en start zijn betrokkenheid met interorganisatiele ruil. Vanuit een oogpunt van waardecreatie – oftewel een streven naar performance - door het samenwerkingsverband beginnen de deelnemers nauwgezet de complementariteiten en verschillen in kaart te brengen die de basis vormen voor een wederzijds voordelige ruil.

In de tweede fase komen formele en informele wederzijdse verplichtingen terug die waarde creëren alsmede de verdeling van opbrengsten over meerdere ronden. Het leren dat in de vorige fase start krijgt hier een vervolg. Expliciete of impliciete normeringen voor het managen van de diversiteit aan belangen komt op. Vertrouwen is een sleutelbegrip voor deze fase en gerelateerd aan de verwachtingen naar de toekomst. Als zij toeneemt zullen de partners zich opstellen alsof er sprake is van een meer zekere toekomst.

In de slotfase komt het bereiken van het einde van de verwachte duur van het samenwerkingsverband op de voorgrond. Een mogelijk verschil tussen de actuele en verwachte waardecreatie door beoordeling van de *performance gap*. Dit kan tot een her-evaluatie van het samenwerkingsverband leiden en tot een herbeoordeling van de ontwikkeling van de processen. De laatste fase sluit vervolgens ofwel weer aan bij de *initializing* fase - strategische motivaties worden verhelderd voor een nieuwe periode - ofwel bij de *processing* fase.

Uit vergelijking van bovenstaande procesmodellen van Das & Teng (2002) en Zajac & Olsen blijkt dat de verschillen tot uiting komen in een tweetal fasen: de aanvang van een samenwerkingsverband via de *initializing* fase van Zajac & Olsen (1993) en met de formatie fase bij Das & Teng (2002).

Figuur 3.3. Model 3: framework voor de ontwikkeling van interorganisationale samenwerking

Bron: Ring & Van de Ven (1994) aangepast door auteur

Model 3: Proces model volgens Ring & Van de Ven

In de derde procesbenadering van Ring & Van de Ven (1994) voorzien zij een zich herhalend proces – zie Figuur 3.3 – via (1) *onderhandelingen*, (2) *commitments* en (3) *uitvoering*. Beoordelingen van het proces vinden plaats naar *efficiëntie en billijkheid*. De onderhandelingsfase kenmerkt zich door gezamenlijke verwachtingen van de partners ten aanzien van risico en vertrouwen terugkomend in formele onderhandeling en rekening houdend met informele betekenisgeving. In de volgende fase van commitments voor toekomstige acties is zowel een formeel wettelijk contract alsook een psychologisch contract te onderkennen. In de uitvoeringsfase van de commitments – de derde fase – vindt bij de partners afwisseling plaats tussen *role interactions* met *personal interactions*. Daarmee onderschrijft het model van Ring & Van de Ven (Ring e.a., 1994: 112) "[...] that the development processes associated with cooperative interorganizational relationships (IORs) are cyclical, not sequential. Cooperative IORs are maintained in this model not because they achieve stability, but because they maintain balance: balance between formal and informal processes".

Op grond van het bovenstaande is er aldus een verschil van inzicht te constateren tussen Ring & Van de Ven met Das & Teng. Das & Teng (2002) nemen in de procesgang juist de volgtijdelijkheid van gebeurtenissen als uitgangspunt terwijl Ring & Van de Ven (1994) de cyclische ontwikkeling ervan benadrukken.

Uitgaande van een drietal geanalyseerde procesmodellen is het construct fasen van de procesgang voor de studie gebaseerd op een aangepast model van Das & Teng (2002) en Zajac & Olsen (1993). Dit gecombineerde model gaat uit van een viertal te onderscheiden fasen, te weten: (1) de *start* van de samenwerking, (2) de kennismaking – aangeduid met de *formatie* - door de samenwerkingspartners, (3) de *implementatie* van de werkzaamheden en (4) de toekomst – aangegeven met het *vervolg* - van het samenwerkingsverband.

Conclusie van de bevindingen voor het construct fasen van de procesgang:

A. Ter onderbouwing van het conceptueel integratief proces framework van de performance van IOS:

1. Volgend op de geconstateerde leemten (Tabel 2.2 en Tabel 2.5) geven de drie modellen (Das & Teng, 2002; Ring & Van de Ven, 1994; Zajac & Olsen, 1993) betrekkelijk weinig differentiatie van de procesgang qua aantal en typen fasen. In navolging van Das & Teng (2002) dat vooral factoren die de gehele procesgang beïnvloeden, zou nader onderzoek verdienen. Voorts is de invloed van de fasen van de procesgang voor het resultaat (performance) in alle drie modellen onderkend – zo vermelden Das & Teng (2002) als Zajac & Olsen (1993) hiervoor een specifieke fase in het framework. In deze fase vindt evaluatie van de inspanningen plaats met respectievelijk de resultaatsfase en de reconfiguring fase maar blijft qua verdere analyse onderbelicht.
2. De keuze bij een definiëring van het construct fasen van de procesgang voor het framework van par. 3.3.1., is bepaald door de volgtijdelijkheid van het samenwerkingsverband. Deze longitudinale benadering komt met name tot uiting in het door Das & Teng (2002) alsook door Zajac & Olsen (1993) aangegeven proces model. In de uitwerking ervan zijn beide modellen terug te vinden: door de meest prille aanvang van een samenwerking tussen partners als *start* fase op te nemen (naar Zajac & Olsen, 1993 met een *initializing* fase) en uit te gaan van een toegevoegde fase voor de *formatie* van een samenwerking tussen de partners (naar Das & Teng, 2002).

B. Gemaakte keuze voor eigen onderzoek:

3. Een naar voren komend verschil van inzicht voor het verloop van de fasen van de procesgang: bestaat er alleen een cyclische opeenvolging van de fasen van de procesgang (naar Ring & Van de Ven, 1994) of is er sprake van een aanwezige volgorde van deze fasen van de procesgang (naar Das & Teng, 2002). Daarmee is de vraagstelling naar de wijze waarop continuïteit zich in de fasen van de procesgang zich manifesteert, een gezichtspunt voor nader onderzoek. In zoverre is deze invalshoek eerder door Pettigrew (2003) opgemerkt voor de procesgang van strategische veranderingen: “Understanding the change associated with strategy requires understanding of continuity over *time* (cursief door Pettigrew)” (Pettigrew, 2003: 301). Voor de analyse van de bevindingen – zie de conclusies per case in hoofdstuk 6 en de cross-case analyse in par. 7.1. en 7.2. – wordt als attribuut gehanteerd: *mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen* met een indeling naar *hoog of beperkt* ten aanzien van de voortgang van de fasen van de procesgang. Voor het attribuut is eveneens een tijdsdimensie en contentdimensie relevant naar analogie van de conceptuele uitwerking van de performance; zie Box 1.2 in hoofdstuk 1.

3.2.2. Intra-organisationale factoren

In deze paragraaf vindt een toelichting plaats van de volgende intra-organisationale factoren, te weten: organisatie leren en organisatie portfolio c.q. competenties. Als eerste komt de factor organisatie leren aan de orde.

Intra-organisationale factor organisatie leren

Het fenomeen lerende organisatie in de strategische management literatuur concentreert zich op de wijze waarop een organisatie invulling geeft aan de vormgeving van een leertraject. In wezen komt een op leren gebaseerde bedrijfsstrategie er op neer dat het management de gebeurtenissen in de externe omgeving met de ontwikkeling van nieuwe activiteiten tracht te beïnvloeden.

Opmerking vooraf: bij organisatie leren is zowel een *intra-organisationale* invalshoek (Child e.a., 2005) als een *inter-organisationale* invalshoek (Das e.a., 2007) te onderscheiden. Organisationeel leren betreft de kennisontwikkeling met als afbakening de eigen organisatie. Daarentegen staat bij inter-organisationeel leren de kennisontwikkeling door andere organisaties centraal, oftewel van buiten de eigen organisatie. In de analyse zijn beide invalshoeken aanwezig.

In Box 3.3 zijn de onderwerpen belicht die bij de analyse van de factor organisatie leren aan de orde komen.

Box 3.3. *Opzet par. 3.2.2. Analyse organisatie leren*

- Definiëring van het construct organisatie leren
- Analyse van twee theoretische modellen voor organisatie leren
- Conclusie van de bevindingen voor het construct organisatie leren

Definiëring van het construct organisatie leren

Das e.a. (2007; Inkpen, 2002) sluiten voor een definitie van het construct organisatie leren aan bij Levitt & March (1996). Vanuit deze optiek komt het leren terug als een verandering van de kennisstructuren die vervolgens organisatorische routines beïnvloeden. Alliantievorming betekent in dit opzicht dat door kennisvergaring op de eerste plaats de partners hun strategie kunnen herzien en beïnvloeding plaatsvindt van de vaardigheden om de alliantie effectief te managen.

Child e.a. (2005) stellen het element kennis eveneens centraal bij IOS. Veel allianties komen voort vanuit de behoefte aan een versterking van de kennis van een organisatie of de kunde om nieuwe kennis te genereren door te leren. Zij merken echter op dat er geen algemeen model of zelfs een definitie van het construct organisatie leren voorhanden is. De meeste auteurs onderschrijven het inzicht dat organisatie leren zowel cognitieve als gedragselementen bevat. Het is Villinger (1996: 185) die naast cognitie en gedrag een procesdimensie bij organisatie leren onderkent: “[...] the process of developing a potential to improve actions (behavior) through better knowledge and understanding (cognition)”.

Bij het definiëren van het construct organisatie leren sluit de studie aan bij Argyris e.a. (1978; Duncan e.a., 1979) die de relatie benadrukken tussen cognitie en verandering van gedrag bij het leren. Daarmee krijgt organisatie leren hier de betekenis van een veranderingsproces in individueel en gedeeld denken en actie die de instituties van de organisatie beïnvloed. Indien het leren naar de inzichten van Vera e.a. (2003) individueel en in groepen geïnstitutionaliseerd raakt, is het de verwachting dat organisatie leren zal optreden. Vervolgens kan een vergroting van de kennis in ondermeer werkwijzen, cultuur en strategie plaats vinden. In

dit verband is door Mom e.a. (2007) de volgende beïnvloedingsrelatie opgemerkt: “[...] of how knowledge inflows of managers influence their exploration and exploitation activities” (Mom e.a., 2007: 912). Voorts is een ‘brede’ definitie voor het organisatie leren aangehouden; zowel een intra-organisationale als een inter-organisationale invalshoek wordt onderkend. Zie hiervoor Das & Kumar (2007) in de toelichting van het tweede model.

Op basis van de literatuur inzake organisatie leren formuleert Child e.a. (2005: 272) de vraag: “[...] how learning by individuals, or groups of individuals, can become transformed into an organizational property” [...]. Op de eerste plaats verbindt Child e.a. (2005: 272) hiermee de uitdaging om te verhelderen: “[...] how to make explicit, codify, disseminate, and store the knowledge possessed by the members of an organization in ways that convert it into a collective resource”. Op de tweede plaats brengt Child e.a. (2005: 272) naar voren: “[...] how to reduce the barriers that organizational structures, cultures, and interest can place in the way of knowledge-sharing and learning”. Als paradox stelt Child e.a. (2005) dat coöperatieve strategieën de intentie hebben om het organisatie leren van de partners te versterken. Omdat de ‘*strategic and cultural fit*’ tussen de partners mogelijk minder aanwezig zijn, kan dit volgens Child e.a. (2005) een verstoring van de procesgang opleveren.

Analyse van twee theoretische modellen voor organisatie leren

Door de beperkte consensus ten aanzien van de definiering van het construct organisatie leren, is de analyse vanuit een breder gezichtsveld verricht. Tegen de achtergrond van de procesdimensie (Villinger, 1996) die met het construct organisatie leren is verbonden en mogelijke dempels vanuit *strategic and cultural fit* (Child e.a., 2005) voor het organisatie leren, zijn twee modellen toegelicht.

Overzicht van twee modellen voor organisatie leren waarin tevens een procesdimensie in terug komt:

Model 1: Learning dynamics in the alliance development process

In het eerste model voor organisatie leren analyseren Das e.a. (2007) de wijze waarop het leren tot stand komt. Allereerst merken zij op dat het organisatie leren zowel *intra-organisationeel* alsook *inter-organisationeel* plaatsvindt. Een adequaat framework van de leerdynamica zou deze onderlinge relaties tussen de

verschillende niveaus moeten opnemen. Volgens Das e.a. (2007: 686) is het leren een tijdsintensief proces omdat voor de effectiviteit ervan institutionalisering vereist is: “[...] a multilevel process necessitating the integration of individual, group, and organizational level perspectives”. Voor de wijze waarop het leren plaatsvindt bij strategische allianties onderscheiden Das e.a. (2007) drie leertypen, te weten: *content leren* via kennisverwerving afkomstig van een partner, *partner specifiek leren* via de motivatie van de partner om waardecreatie te maximaliseren en *alliantie management leren* houdt een effectieve aansturing van de alliantie in.

De relatie tussen de procesgang bij allianties en het organisatie leren is door Das & Kumar (2007) onderkend doordat het organisatie leren in de tijd is gevolgd. Dit komt tot uiting in de wijze waarop de bovenstaande drie leertypen van elkaar verschillen in de afzonderlijke ontwikkelingsfasen. Afgezet tegen de fasen die elke alliantie doorloopt – *Formatie*, *Implementatie* en *Resultaat*; zie Figuur 3.2 ontstaat volgens Das e.a. (2007) het volgende beeld: de formatiefase van een alliantie is te markeren met partner specifiek leren, de operation fase door content leren en de outcome fase door het cumulatieve product van alle drie leertypen.

Model 2: Onderscheiding van typologieën bij organisatie leren

In het model van Child e.a. (1993; 2005) staan twee algemeen aanvaarde bouwstenen voor het intra-organisatie leren centraal: cognitie en gedrag. Bij de definiëring van het construct organisatie leren zijn beide elementen eerder genoemd. Deze invalshoek van het organisatie leren besteedt daarmee aandacht aan de verandering van beide elementen in de tijd. Daarnaast vindt analyse plaats van de invloed van cognitie en gedrag op de leermotivatie voor verschillende situaties. Voorts komen in dit model motiverende factoren aan de orde die geassocieerd worden met de intentie en transparantie van kennis. Van de twee modellen komt de procesgang als tijdsdimensie in voorliggend model het meest expliciet tot uiting.

Het model van Child e.a. (1993; 2005) is ten aanzien van het onderscheid in cognitief en gedragsmatig leren gebaseerd op Fiol e.a. (1985), die opmerken dat verandering op zich niet noodzakelijkerwijs organisatie leren impliceert: “[...] making organizational changes or adjustments does not and should not automatically assume the existence of learning” (Fiol e.a., 1985: 810). Met de koppeling van cognitie en gedrag aan de leermotivatie ontstaat volgens Child e.a. (1993, 2005) een typologie waarin de verschillen in de leerprocessen tot uiting

komen. Aldus zijn drie typen organisatie leren te onderscheiden (Child e.a., 2005): *forced learning*, *received learning* en *integrative learning*.

Een situatie van *forced learning* (Child e.a., 2005) kenmerkt zich doordat er geen verandering van kennis en daarmee begrip ervoor optreedt terwijl nieuw gedrag juist een zekere druk vergt. Door het gebrek aan cognitieve verwerking is er sprake van aanpassing in plaats van organisatie leren. Deze situatie treedt bijvoorbeeld op indien een partner er op staat om eenzijdig nieuwe organisatorische werkwijzen te introduceren zonder dat de andere partner de rationale ervan accepteert.

Er van uitgaande dat beide participanten zowel cognitief als gedragsmatig leren, komt in *received learning* (Child e.a., 2005) het proces tot uiting als de ene partner meer inschikkelijk is om de nieuwe inzichten van de andere partij te ontvangen. Indien beide partijen pogen om hun kennis en beroepspraktijk tot uiting te brengen, dan zou *integrative learning* bereikt kunnen worden. Het betreft volgens Child e.a. (2005, 291) een zoektocht naar “[...] technical, system-building, and strategic solutions to the needs of the alliance”. Daarmee zijn de partners ontvankelijk voor elkaars beroepspraktijk en bereid om de eigen inzichten en gedrag aan te passen.

Voor een effectieve wijze van organisatie leren is inzicht in de factoren die hiervoor een drempel opwerpen van belang. In dit verband wijst Child op het onderzoek van Pucik (1991) naar internationale allianties (Child e.a., 2005: 292). Pucik stelt dat voor effectief leren binnen een IOS een aantal barrières geldt. Hiertoe behoren ondermeer korte termijn doelstellingen of dat de leeractiviteiten een lage prioriteit kennen. Een andere invalshoek om bestendiging van het organisatie leren te bereiken bestaat er uit om het leerproces te *stimuleren* of te *faciliteren* (Child e.a., 2005: 296 cf. Inkpen & Crossan, 1995): “[...] identify ways in which provisions can be designed, or practices encouraged, [...] that facilitate links across organizational boundaries to promote the learning process”.

Conclusie van de bevindingen voor het construct organisatie leren:

A. Ter onderbouwing van het conceptueel integratief proces framework van de performance van IOS:

1. In de literatuur van IOS is de relatie tussen het construct organisatie leren en het construct procesgang onderkend; zie hiervoor de twee modellen voor organisatie leren (Das & Kumar, 2007 en Child & Markóczy, 1993).

2. Voor gelijknamige framework van par. 3.3.1. is de theoretische onderbouwing van het construct organisatie leren mede gebaseerd op de theorie van Child e.a. (2005) en Child & Markóczy (1993) inzake typen organisatie leren. Het onderscheid in typen organisatie leren bij Child (2005) is ten aanzien van gedragscomponent meer verfijnd in vergelijking met de typen organisatie leren van Das (2007). En voorts op mogelijke barrières naar Pucik (1991) of stimulansen en facilitering naar Inkpen & Crossan (1995) voor het organisatie leren. De keuze voor de theorie van Child e.a. (2005) is ingegeven door de centrale rol die verandering in de tijd bij het organisatie leren c.q. de voortgang van de procesgang hier inneemt en aldus een procesdimensie pregnant onderkend. Bij Child e.a. (2005) en Fiol e.a (1985) richt de verandering in de tijd zich op verandering in intra-organisatoneel leren ten aanzien van kennis, gedrag en motivatie bij de partners.

B. Gemaakte keuze voor eigen onderzoek:

3. In het onderzoek staat de mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen van IOS centraal. De theorie van Child e.a. (2005) en Child & Markóczy (1993) vormen uitgangspunt voor dit onderzoek naar het construct organisatie leren in hoofdstuk 6. Zie hiervoor de perceptie van de leertypen, terugkomend met de attributen *kennis*, *werkwijze* - dit betreft een herformulering van de term gedrag - en *motivatie*. In tegenstelling tot Child e.a. (2005) is uitgegaan van een procesdimensie voor alle drie attributen. Als indicator voor het type organisatie leren geldt de mate van een overeenkomstige ontwikkeling in kennis, werkwijze en motivatie bij een partner. Ook het bestaan van mogelijke barrières (Pucik, 1991) en stimulansen (Inkpen & Crossan, 1995) voor het organisatie leren bij IOS, vormt bij dit onderzoek een invalshoek. Voorts vindt een analyse plaats van de instrumentering van het organisatie leren, hetgeen een uitbreiding van het bovenstaande attribuut werkwijze (naar Child e.a., 2005) betreft met een focus op reguliere terugkoppeling van de leerervaringen. De instrumentering appelleert tevens aan een facilitering van het leerproces (naar Inkpen & Crossan, 1995).

Intra-organisatonele factor organisatie portfolio c.q. competenties

Een volgende invalshoek bij IOS is de werkinhoud van de participanten – terugkomend in de taken en activiteiten van de deelnemers - vanuit hun beroepspraktijk. Om aan te sluiten bij de literatuur is de werkinhoud generieker,

aangeduid met het construct *portfolio* van een organisatie. Gerelateerd aan de portfolio komen daarmee de onderliggende *competenties* van de samenwerkingspartners tot uiting; zie in dit verband de opmerking inzake de portfolio als proxy voor competenties in par. 5.3. In Box 3.4 zijn de onderwerpen aangegeven die bij de analyse van de portfolio en competenties achtereenvolgens naar voren komen.

Box 3.4. *Opzet par. 3.2.2. Analyse organisatie portfolio c.q. competenties*

- Definiëring van de constructen organisatie portfolio en competenties
- Analyse van drie theoretische modellen voor organisatie portfolio c.q. competenties
- Conclusie van de bevindingen voor het construct organisatie portfolio c.q. competenties

Definiëring van de constructen organisatie portfolio en competenties

De *portfolio* van een organisatie is gedefinieerd met het geheel van activiteiten en programma's om de strategische doelen te bereiken (Müller e.a., 2008). Bij de uitvoering hiervan vindt een continue afweging plaats tussen het organisatiebelang en de schaarse middelen, de risico's en kansen die de omgevingsfactoren bieden. Met de aandacht die hier in besloten ligt voor de prioriteitsstelling van de middelen vindt een reductie van onzekerheid plaats. Als de *competenties* van een organisatie gelden vaardigheden die zij aanwenden voor de realisatie van deze portfolio (Hernando & Martin-Cruz, 2016). Het aantal opties dat voor IOS aldus ter beschikking staat is breed geschakeerd: de portfolio en competenties van de deelnemers zijn geheel van elkaar verschillend (d.w.z. volledige *complementariteit* c.q. het complementair zijn treedt op en daarmee elkaar aanvullend), deels overlappend of geheel overlappend (het laatste betreft volledige *substitueerbaarheid*).

Analyse van drie theoretische modellen voor organisatie portfolio c.q. competenties

Diverse auteurs hebben vanuit een verschillend perspectief competenties in verband gebracht met de aanwezigheid van complementariteit en hierin een factor gezien voor de wijze van samenwerking tussen de partners. Achtereenvolgens vindt toelichting plaats met de constructen *relational rents* (Dyer e.a., 1998), *transactiekosten* (Barringer e.a., 2000) en *wederzijdse afhankelijkheid* (Gulati e.a. (1999).

Model 1: Perspectief vanuit relational rents

Dyer e.a. (1998) wijzen er op dat bedrijven middelen die buiten de eigen organisatie aanwezig zijn en deze op unieke wijze weten te combineren daarmee een voordeel kunnen realiseren. Concurrerende bedrijven kunnen hier niet toe in staat zijn of dit niet beogen. Aldus “[...] idiosyncratic interfirm linkages may be a source of relational rents and competitive advantage” (Dyer e.a., 1998: 661). De invalshoek concentreert zich op karakteristieken bij gelijkwaardige *market relationships* voor de zoektocht naar relationele voordelen die een *rent-generating process* oplevert. Deze marktrelaties kennen minimale informatie uitruil - prijzen fungeren hier als een coördinatiemiddel voor kopers en verkopers - en lage transactiekosten. Scott (2003: 156) beschouwt transactiekosten met de invalshoek van een “[...] rational (and open) system perspective [...] the costs associated with reaching and policing agreements about the exchange of goods and services between persons and across boundaries”. Dyer & Singh (Dyer e.a., 1998: 662) betogen dat gelijkwaardige marktrelaties niet in staat zijn om relational rents tot stand te brengen omdat “[...] there is nothing idiosyncratic about the exchange relationship that enables the two parties to generate profits above and beyond what other seller-buyer combinations can generate”. Dergelijke relaties tussen de partijen zijn niet moeilijk te imiteren. Zo kunnen kopers alleen een onderscheidend voordeel krijgen indien zij een grotere onderhandelingsmacht inbrengen.

In de kern ontstaan relational rents als partners zich toeleggen op het combineren of uitruilen van ondermeer *idiosyncratic assets* (relatie-specifieke bezittingen), kennis en middelen die tot lagere transactiekosten leiden. *Relational rents* komen tot uiting als “[...] a supernormal profit jointly generated in an exchange relationship that cannot be generated by either firm in isolation and can only be created through the joint idiosyncratic contributions of the specific alliance partners” (Dyer e.a., 1998: 662).

Specifiek voor de portfolio en de competenties van de partners merken Dyer e.a. (1998) op dat tussen beide constructen samenhang bestaat. Competitieve voordelen van IOS komen ondermeer voort uit het combineren van *complementaire* middelen of vaardigheden (competenties) die resulteren in de gemeenschappelijke creatie van producten en diensten.

Model 2: Perspectief vanuit transactiekosten

Barringer e.a. (2000) geven als verklaring voor de formatie bij een IOS een transactiekosten benadering waarbinnen kostenminimalisatie optreedt. De focus van een organisatie bestaat eruit om zijn activiteiten dusdanig te organiseren dat de som van productie- en transactiekosten minimaal zijn. Daarbij variëren de productiekosten met ondermeer de schaal van de operaties, de leereffecten en de lokatievoordelen. De transactiekosten variëren eveneens en betreffen uitgaven die betrekking hebben op het arrangeren van transacties over de markten. De kern is volgens Barringer e.a. (2000) – geïllustreerd via een *make or buy* beslissing – dat door marktwerking het voor een organisatie goedkoper is om een product in te kopen. Marktfalen kan de oorzaak zijn dat de transactiekosten prohibitief zijn en een organisatie dwingen om de activiteit zelf uit te voeren.

De transactiekosten benadering geeft daarmee een verklaring waarom een organisatie er voor kan kiezen om zelf een component te produceren indien de productiekosten hoger zijn dan die van een gespecialiseerd bedrijf. Een IOS vormt dan een alternatief voor de markt of een hiërarchie, oftewel: “The make or buy decision expands to make, buy, or partner” (Barringer e.a., 2000: 371). Via samenwerking zouden problemen te vermijden zijn van zowel markten als hiërarchieën (naar Hennart, 1988; Koh & Venkatraman 1991). Anders dan bij markttransacties kan door het afgeven van prikkels voor het eigenaarschap de kans toenemen dat de partners opportunistisch gedrag gaan vermijden. Op deze wijze kan het belang van het continueren van het partnerschap voorop gesteld blijven (naar Jarillo 1988, Osborn & Baugh 1990). Tegelijkertijd kan samenwerking er in voorzien dat een organisatie er van afziet een activiteit uit te voeren die niet in lijn is met zijn competenties of dat het moeilijk is deze te managen (naar Harrigan, 1988).

Bij Barringer e.a. (2000) als bij Jarillo (1988) mondt een IOS uit in *complementariteit* ten aanzien van de portfolio - vanuit activiteiten - en ten aanzien van competenties.

Model 3: Perspectief vanuit wederzijdse afhankelijkheid

Gulati e.a. (1999) betogen dat wederzijdse afhankelijkheid een verklaring biedt voor formatie bij interorganisationale relaties. Organisaties ontwikkelen onderlinge relaties als antwoord op de uitdagingen vanuit de gemeenschappelijke externe omgeving (naar Aiken & Hage 1968, Pfeffer & Salancik 1978; eerder genoemd

in par. 1.1. met de *contingency theory*). Deze omgevings-afhankelijkheid komt ondermeer terug bij reductie van onzekerheid (naar Galaskiewicz, 1982). IOS is dan een instrument om hun wederzijdse afhankelijkheid naar andere organisaties vorm te geven in hun omgeving.

Organisaties kunnen ook om andere redenen een samenwerking aangaan waaronder de behoefte om kosten en risico's van technologische ontwikkelingen te delen en bij het nastreven van specialisatie strategieën ten aanzien van de middelen (naar Mariti & Smiley 1983). Dergelijke doelstellingen maken organisaties (onderling) afhankelijk van andere organisaties die over de vaardigheden – *competenties* - en middelen beschikken om hen te begeleiden bij het bereiken van de specifieke behoeften.

Aldus merken Gulati e.a. (1999) op dat hoe hoger de mate van wederzijdse afhankelijkheid is tussen twee organisaties, hoe groter de prikkel is om hun vaardigheden en middelen via samenwerking te combineren. Uit onderzoek door Gulati & Gargiulo komt naar voren dat de wederzijdse afhankelijkheid tussen de participanten een invloed heeft op het aangaan van een nieuwe samenwerking. Onderzoek van Gulati e.a. (1999; Nohria & Garcia-Pont, 1991; Shan & Hamilton, 1991) suggereert dat de wederzijdse afhankelijkheid tussen organisaties resulteert in de vraag naar *complementaire* vaardigheden en middelen. Dit kan op twee wijzen naar voren komen: (1) er bestaat een kloof tussen de specifieke vaardigheden die elke organisatie *afzonderlijk* beheerst en die zij nodig heeft om de eigen strategie uit te voeren en (2) deze kloof is te overbruggen door toegang te krijgen tot de vaardigheden die bij de andere organisatie aanwezig zijn terwijl men in staat is iets van waarde er voor terug te geven.

Conclusie van de bevindingen voor het construct organisatie portfolio c.q. competenties:

A. Ter onderbouwing van het conceptueel integratief proces framework van de performance van IOS:

1. In de verkenning van de literatuur voor IOS is de relatie tussen het construct organisatie portfolio c.q. competenties en het construct fasen van de procesgang onderbelicht. De invloed van het construct organisatie portfolio en competenties komt hier terug in het bereiken van competitief voordeel bij Dyer e.a. (1998). Aldus is deze invloed in termen geformuleerd van

bereikte resultaten alsmede performance van de samenwerking; zie verder par. 3.2.4. voor een toelichting van het construct performance. De invloed van het construct organisatie portfolio c.q. competenties ten aanzien van de procesgang komt de facto aan de orde bij Barringer e.a. (2000) en Gulati e.a. (1999), zoals aangegeven met het welslagen van de *formatie* van het partnerschap. Daarmee is expliciet een specifieke fase van de procesgang aangemerkt maar krijgt de onderkende procesdimensie van de samenwerking geen verdere uitwerking.

2. Voor het gelijknamige framework in par. 3.3.1. is een theoretische onderbouwing gegeven van het construct organisatie portfolio c.q. competenties vanuit de theorieën van Dyer & Singh (1998), Barringer & Harrison (2000) en Gulati & Gargiulo (1999). Een centrale term binnen de theorieën betreft *complementariteit* c.q. het complementair zijn ten aanzien van de vaardigheden (competenties) en ten aanzien van de middelen. Zowel Dyer & Singh (1998) en Barringer & Harrison (2000) hanteren hierbij een transactiekosten benadering en Gulati & Gargiulo (1999) benadrukken de wederzijdse afhankelijkheid van de partners hiervoor.

B. Gemaakte keuze voor eigen onderzoek:

3. Het attribuut complementariteit van organisatie portfolio vormt vanuit de theorieën van Dyer & Singh (1998), Barringer & Harrison (2000) en Gulati & Gargiulo (1999), het vertrekpunt voor nader onderzoek voor het construct organisatie portfolio c.q. competenties in hoofdstuk 6. Als label voor het construct organisatie portfolio c.q. competenties is gekozen *portfolio van activiteiten*, zoals is toegelicht in par. 5.3.

3.2.3. Inter-organisationale factoren

In deze paragraaf vindt een toelichting plaats van de volgende inter-organisationale factoren, te weten: schaalgrootte, typen samenwerking en vertrouwen tussen actoren. Als eerste komt de factor schaalgrootte aan de orde.

Inter-organisationale factor schaalgrootte

Diverse auteurs hebben het vraagstuk van de effectiviteit van de IOS – terugkomend in de *outcomes* – in verband gebracht met het *aantal* participanten, oftewel het aantal IOS partners. Daarmee komt de schaalgrootte van het samenwerkingsverband

als een beïnvloedende factor naar voren. De eerste indruk bij de schaal van een samenwerkingsverband is dat dit in enige mate verband houdt met de complexiteit van de besluitvorming. Nauw verweven is hiermee of een afdoende representatie van belangen van de partners aanwezig is.

In Box 3.5 zijn de onderwerpen aangegeven die achtereenvolgens aan de orde komen.

Box 3.5. Opzet par. 3.2.2. Analyse schaalgrootte

- Definiëring van het construct schaalgrootte
- Analyse van twee theoretische modellen voor schaalgrootte
- Conclusie van de bevindingen voor het construct schaalgrootte

3

Definiëring van het construct schaalgrootte

In navolging van Span e.a. (2012) inzake zijn redenering vanuit netwerken, is voor het construct schaalgrootte bij een IOS het aantal deelnemende organisaties als uitgangspunt genomen. De focus bij de definiëring van het construct ligt daarmee primair op de huidige partners aan het samenwerkingsverband. Vraagstukken die voortvloeien vanuit nieuwe toetreders of uittreders blijven aldus buiten de scope van de analyse.

Analyse van twee theoretische modellen voor schaalgrootte

Model 1: Netwerken

In de literatuur over netwerken komt schaalgrootte als een beïnvloedende factor naar voren. In de aanwezige invalshoek is een bestuurskundige oriëntatie terug te vinden. Zo betogen Provan & Kenis (2007) dat het type bestuur van een netwerk een invloed heeft op de effectiviteit van het netwerk. Daarbij geldt volgens hen dat de acceptatie van een bepaald type bestuur gebaseerd is op ondermeer de volgende factoren, te weten: (1) vertrouwen, (2) *grootte* (terugkomend in het *aantal* IOS partners) en (3) consensus over doelstellingen. Volgens Provan e.a. (2007) bestaat het probleem voor het bestuur van elk netwerk er uit dat er coördinatie plaatsvindt van de behoeften en activiteiten van meerdere organisaties. Naarmate het *aantal* participerende organisaties in een netwerk – in de tijd, toevoeging auteur - groeit, zal het aantal potentiële relaties exponentieel stijgen en daarmee zal het besturen van een netwerk extreem complex zijn.

Span (2011) memoreert dat er geen klassificatie bestaat voor de grootte van een netwerk. Uit onderzoek (naar Dewar & Hage, 1978; Scott, 2003) komt naar voren dat een omvangrijk netwerk wordt geassocieerd met de aanwezigheid van top-down bestuursrollen. Als een netwerk groeit, “[...] the complexity of the division of tasks, agreements about responsibilities and the obligations between partners become increasing blurry because of factors such as bounded rationality” (Span e.a., 2011: 192). Daarmee zou een vergroting van de omvang van een netwerk tevens de behoefte aan formalisering van de samenwerking doen toenemen (naar Mintzberg, 1979).

In grote netwerken is het bereiken van overeenkomsten inzake doelstellingen, het formuleren van condities en het monitoren van de performance, tijdsintensief zo niet onmogelijk volgens Gulati e.a. (1998). Het evalueren van processen en de outcomes op wederzijdse basis is levensvatbaar indien het aantal organisaties die er bij betrokken zijn betrekkelijk klein is. In een klein netwerk is het eenvoudiger om regelmatig contact met andere organisaties te onderhouden alsook de bijdragen van alle betrokken partijen te evalueren.

Model 2: Speltheorie

Een andere theoretische benadering biedt de speltheorie waarbij Axelrod e.a. (1985) betogen dat samenwerking meer omvat dan alleen de beloningen die in het verschiets liggen. Ook het *aantal* deelnemers en op welke wijze hun relaties zijn gestructureerd, zijn hier van invloed op de samenwerking: “[...] reciprocity can be an effective strategy to induce cooperation among self-interested players in the iterated, bilateral Prisoners’ Dilemma, where the values of each actor’s options are clearly specified” (Axelrod, 1985: 235). Voor een effectieve reciprociteit zijn echter drie condities van belang, te weten: (1) de spelers zijn in staat om eventuele spelbedervers aan te wijzen, (2) zij zijn in staat om de vergelding te focussen op deze spelbedervers en (3) zij hebben voldoende lange termijn prikkels om de spelbedervers te straffen. Indien er sprake is van een groot *aantal* spelers is het moeilijker om aan deze drie condities te voldoen. Veelal is het onmogelijk om het spelbederf aan te wijzen en nog minder om het te straffen. Elke participant zal aldus de rol van *free-rider* gaan opzoeken.

Conclusie van de bevindingen voor het construct schaalgrootte:

A. Ter onderbouwing van het conceptueel integratief proces framework van de performance van IOS:

1. De theoretische onderbouwing van het construct schaalgrootte – het aantal partners bij een samenwerkingsverband - voor het framework van par. 3.3.1. is zowel terug te voeren tot de theorieën van Provan e.a. (2007) als Axelrod e.a. (1985).
2. In de verkenning van de literatuur inzake IOS is de relatie tussen het construct schaalgrootte en het construct procesgang in het algemeen nog weinig onderkend. In zowel het model van Provan e.a. (2007) als het model van Axelrod e.a. (1985) is het construct schaalgrootte via ‘het aantal organisaties’ respectievelijk ‘het aantal deelnemers’ opgenomen. Een procesdimensie voor samenwerking is bij zowel Provan e.a. (2011) als bij Axelrod e.a. (1985) impliciet aanwezig. In beide modellen is een invloed terug te vinden van schaalgrootte op de resultaten of performance: via *network-level outcomes* (Provan e.a., 2007) of via *toekomstige beloningen* (Axelrod e.a., 1985).

B. Gemaakte keuze voor eigen onderzoek:

3. In hoofdstuk 6 vindt nader onderzoek plaats naar het construct schaalgrootte bij IOS vanuit afstemming tussen de partners via coördinatie en rolinvulling (naar Provan e.a, 2007) en vanuit de aanwezigheid of het gebrek aan reciprociteit bij de partners, terugkomend in de kans op *free-riders* (cf. Axelrod e.a., 1985).

Inter-organisationale factor typen samenwerking

In par. 2.3. is in Tabel 2.2 het construct institutioneel ondernemerschap gehanteerd bij een analyse van de leemten in de literatuur voor onderzoek naar IOS. In het ontwikkelde framework in par. 3.3.1. is een ander construct aangehouden, namelijk typen interorganisationale samenwerking – afgekort *typen samenwerking*. Dit construct betreft een combinatie van theorieën inzake strategievorming en institutioneel ondernemerschap.

Een samenwerking tussen organisaties brengt onmiskenbaar veranderingen met zich mee. Voor deze veranderingsoptiek zijn binnen de strategische managementliteratuur een groot aantal modellen terug te vinden. Daarnaast treedt

een paradigmawisseling op voor de semi-publieke sector waar zorgaanbieders opereren en die niet onvermeld mag blijven gezien de onderzoekscontext van hoofdstuk 6. Dit betreft - vooruitblikkend op hoofdstuk 4 een institutionele - en tevens strategische - vernieuwing via stimulering van zelfredzaamheid bij ouderen. Middels institutioneel ondernemerschap is het mogelijk hierop te anticiperen. Alvorens dit construct te analyseren komen eerst drie benaderingen voor strategievorming in algemene zin aan de orde (Mintzberg, 2009), te weten: de ontwerpschool, de ondernemersschool en de omgevingsschool. In Box 3.6 zijn de overige onderwerpen opgesomd die achtereenvolgens een toelichting krijgen.

Box 3.6. Opzet par. 3.2.2. Analyse typen samenwerking

- Drie theoretische benaderingen voor strategievorming: ontwerpschool, ondernemersschool en omgevingsschool inclusief institutioneel ondernemerschap
- Procesgang bij drie scholen en bij institutioneel ondernemerschap
- Formele en informele invalshoek bij strategievorming en instituties
- Onderbouwing van het construct typen samenwerking
- Conclusie van de bevindingen voor het construct typen samenwerking

Drie theoretische benaderingen voor strategievorming: ontwerpschool, ondernemersschool en omgevingsschool inclusief institutioneel ondernemerschap

Met de ontwerpschool en de ondernemersschool zijn twee scholen geanalyseerd als fictieve tegenhangers (naar Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2009) om een kader te creëren voor de invloed van het strategisch handelen van de actoren op de procesgang en de performance bij IOS. Bij de omgevingsschool zal tevens een analyse van institutioneel ondernemerschap plaatsvinden vanuit de overeenkomsten tussen beide theorieën.

Model 1: Ontwerpschool

De ontwerpschool en de ondernemersschool (Mintzberg e.a., 2009) kennen op de eerste plaats een verschil van vertrekpunt: de eerste school is een representant van strategievorming als *scheppings*proces en de tweede school van strategievorming als een *visionair* proces. Bij de ontwerpschool is de CEO de focus en wordt getracht de interne capaciteiten van een organisatie te verbinden met de externe

mogelijkheden. Het basismodel gaat uit van het belang van evaluatie van externe en interne omstandigheden met als doel de risico's en kansen in de omgeving respectievelijk de sterke en zwakte punten van de organisatie inzichtelijk te krijgen. Een van de veronderstellingen is dat het ontwerpproces afgerond is wanneer de strategie volledig als perspectief is ontwikkeld en dan pas uit te voeren is. Het opstellen van een strategie en de uitvoering ervan komen terug in twee aparte trajecten. Daarmee maakt de ontwerpschool in het bijzonder de *scheiding tussen denken en doen* manifest.

Model 2: Ondernemersschool

De ondernemersschool legt naar het inzicht van Mintzberg e.a. (1998) de nadruk op de ondernemer. Centraal staan hier intuïtie, oordeel en wijsheid. Strategievorming komt terug als een persoonlijke visie die in het hoofd van de ondernemer ontstaat en is daarmee niet collectief of cultureel bepaald. Deze visie als sturend idee “[...] suggests that entrepreneurial strategy is both deliberate and emergent: deliberate in its broad lines and sense of direction, emergent in its details so that these can be adapted en route” (Mintzberg e.a., 1998: 131). In de beschrijving van de kenmerken in deze op een persoon gebaseerde strategievorming, staat een actief zoeken naar kansen voorop.

Model 3: Omgevingsschool en institutioneel ondernemerschap

In tegenstelling tot de ontwerp- en ondernemersschool, waarin de focus ligt op de CEO of de ondernemers en de eigen organisatie, staat in de omgevingsschool de externe omgeving centraal. Inzake de term externe omgeving betreft het volgens Mintzberg (2009) “Usually environment is delineated as a set of abstract dimensions [...]. Sometimes even all this is reduced to one general force that drives the organization into some sort of ecological-type niche. But not the niche of the entrepreneurial school – a place protected from competition, where a market can be exploited. Here niche is the very seat of competition, as in ecology, where the organization competes with entities like itself, [...]” (Mintzberg e.a., 2009: 304).

Een institutionele invalshoek bij de omgevingsschool komt terug in het conformeren aan ‘institutionele druk’: uitgeoefend door andere organisaties en de druk met als oorzaak de eigen organisatie (Mintzberg e.a., 2009). Hierin fungeert de externe omgeving als een institutionele context, oftewel: “Here the environment consists of the interactions among key suppliers, consumers, regulatory and other

government agencies [...], which over time become a complex en powerful set of norms that dominate practice. To be succesful, an organization must meet and master these norms” (Mintzberg e.a., 2009: 311).

Bij definiëring van het construct institutioneel ondernemerschap - *institutional entrepreneurship* – refereren Garud e.a. (2007: 957) aan “[...] activities of actors who have an interest in particular institutional arrangements and who leverage resources to create new institutions or to transform existing ones”. “These actors – institutional entrepreneurs – create a whole new system of meaning that ties the functioning of disparate sets of institutions together”. Bij institutioneel ondernemerschap is een samenspel aanwezig van vertegenwoordiging, belangen en macht: “Institutional entrepreneurship is therefore a concept that reintroduces agency, interests and power into institutional analyses of organizations” (Garud e.a., 2007: 957).

Bij de vormgeving van nieuwe instituties en samenwerking tussen partijen bestaat de focus bij institutioneel ondernemerschap op vaardige actoren (Garud e.a., 2007) “[...] who can draw on existing cultural and linguistic materials to narrate and theorize change in ways that give other social groups reasons to cooperate” (Garud e.a., 2007: 962 cf. Colomy, 1998). Zij weten de belangen te definiëren en daarmee een bijdrage aan het samenwerkingsproces te leveren (Garud e.a., 2007; 962; cf. Snow & Benford, 1992).

Pacheco e.a. (2010) onderschrijven het betoog van Garud: institutionele entrepreneurs zijn actieve arbiters die interveniëren om zo oplossingen voor collectieve problemen te zoeken. “They also work in collaboration with other actors, taking advantage of convergent interests and relying on collective action to influence macrolevel institutions” (Pacheco e.a. 2010: 989 cf. Zucker, 1988). Door samenwerking slagen institutionele entrepreneurs er dan in om sterke banden met andere organisaties tot stand te brengen om zo “[...] to change the nature of legitimate practices in a field” (Pacheco e.a. 2010: 989 cf. Lawrence 2002).

Procesgang bij drie scholen en bij institutioneel ondernemerschap

Met de ontwikkeling van een strategie in de tijd is bij de drie scholen een procesdimensie aanwezig; als scheppingsproces (zie de ontwerpschool met de kanttekening aldaar dat de proceskant beperkt is), als visionair proces (bij de

ondernemersschool) en als aanpassingsproces (bij de omgevingsschool). De relatie tussen institutioneel ondernemerschap en de ermee gepaard gaande procesgang komt terug in de ontwikkeling van een samenwerkingsverband in de tijd tussen de actoren; daarmee als samenwerkingsproces.

Formele en informele invalshoek bij strategievorming en instituties

O’Leary en Vij wijzen er op dat bij onderzoek naar samenwerking het accent ligt op het formele gezichtspunt terwijl het informele aspect ervan onderbelicht blijft: “[...] behind-the-scene ... relationship building that have an important bearing on collaborations” (O’Leary e.a., 2012: 517 naar Isett e.a., 2011). Garud wijst er op dat instituties “[...] as rules, norms and beliefs that describe reality for organization [...] they specify and justify social arrangements and behaviors, both formal and informal” (Garud e.a., 2007: 958).

Het algemene beeld van de strategievorming bij de ontwerpschool bestaat uit een grote mate van *formalisering* door de scheiding van formulering en uitvoering. Vlaar e.a. (2006) geven aan dat formalisering zich kenmerkt als een instrument voor betekenisgeving voor de participanten bij IOS en daarmee reflectie kan faciliteren. Desalniettemin zijn aan formalisering tevens nadelen verbonden waaronder het risico dat zij tot formalisme vervalt (Vlaar e.a., 2006; Mintzberg, 1998), rigiditeit of een gebrek aan creativiteit en flexibiliteit veroorzaakt (Vlaar e.a., 2006; Volberda 1998).

Mintzberg merkt bij de omgevingsschool op dat de eerder toegelichte institutionele druk voor organisaties om zich aan de externe omgeving aan te passen, uitmondt in “[...] similar structures and practices” (Mintzberg e.a., 2009: 311). Vanuit de institutionele theorie met de term *isomorphism*, voorziet Mintzberg (2009) daarmee een vermindering van de informele component bij transacties: “[...] and also tends to drive out more informal and idiosyncratic ways of doing business” (Mintzberg e.a., 2009: 312 cf. Dobbin & Sutton, 1998).

Onderbouwing van het construct typen samenwerking

In Tabel 3.2 is het construct typen samenwerking voor het eigen onderzoek toegelicht op basis van bovenstaande theoretische benaderingen met de drie scholen voor strategievorming en het institutioneel ondernemerschap. Deze drie theoretische benaderingen zijn het uitgangspunt voor een drietal attributen

en de veronderstelling inzake de invloed ervan op de continuïteit van de procesgang bij IOS. Als attributen worden onderscheiden: (1) de mate van scheiding tussen ontwerp en implementatie, (2) de mate van formele inrichting van het samenwerkingsverband en (3) de mate waarin actoren als institutioneel ondernemer opereren. Ter toelichting: zo zou een beperkte mate van scheiding tussen ontwerp en implementatie van de projectstrategie kunnen bijdragen aan de continuïteit van de fasen van de procesgang, door een verminderde behoefte aan overleg tussen de partners. Een beperkte mate van formele inrichting van een IOS suggereert dat door een vermindering van de tijd voor de invulling van taken en bevoegdheden van de partners, een bijdrage tot stand komt voor de continuïteit van de fasen van de procesgang. Een hoge mate waarin actoren als institutioneel ondernemer opereren, suggereert dat een initiërende productontwikkeling kan bijdragen aan de continuïteit van de fasen van de procesgang.

Tabel 3.2. *Onderbouwing van het construct typen samenwerking in dit onderzoek*

Attributen voor construct typen samenwerking in dit onderzoek	Invloed van attribuut op continuïteit van de procesgang c.q. fasen ¹
1. Scheiding ontwerp en implementatie (Mintzberg, 2009): mate van scheiding tussen ontwerp en implementatie	Beperkt
2. Formalisering van de strategievorming (Vlaar, 2006): mate van formele inrichting van het samenwerkingsverband	Beperkt
3. Institutioneel ondernemerschap (Garud, 2007; Pacheco 2010): mate waarin actoren als institutioneel ondernemer opereren	Hoog

¹ Een veronderstelde invloed door auteur op basis van Mintzberg (2009), Vlaar (2006), Garud (2007) en Pacheco (2010) van het construct typen samenwerking voor 3 attributen op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen Bron: Mintzberg (2009), Vlaar (2006), Garud (2007), Pacheco (2010) aangepast door auteur

Conclusie van de bevindingen voor het construct typen samenwerking:

A. Ter onderbouwing van het conceptueel integratief proces framework van de performance van IOS:

1. Onderbouwing en daarmee definiëring van het gehanteerde construct typen samenwerking voor het framework van par. 3.3.1, vindt plaats naar analogie van drie scholen - de ontwerpschool, de ondernemersschool en de omgevingsschool (allen naar Mintzberg, 2009) - en de gegeven aanvulling daarop met het institutioneel ondernemerschap (Garud, 2007; Pacheco, 2010).

2. Als kanttekening voor het construct typen samenwerking geldt dat Mintzberg (Mintzberg e.a., 2009) het construct IOS betrekkelijk weinig aandacht geeft – met een verwijzing hier naar de ‘grensschool’ van Volberda & Elfring (2001). De aanwezigheid van een procesdimensie bij Mintzberg (2009) volgt uit de theoretische benadering van de drie scholen waarbij de strategievorming zich in de tijd ontwikkelt. Bij institutioneel ondernemerschap (Pacheco, 2010) is de relatie met het construct IOS niet expliciet onderkend en geldt dat alleen de procesgang – hier vanuit het proces van institutionalisering – en het resultaat is aangegeven (Pacheco e.a., 2010).

B. Gemaakte keuze voor eigen onderzoek:

3. In hoofdstuk 6 vindt nader onderzoek plaats vanuit drie onderscheiden attributen voor het construct typen samenwerking – zie hiervoor Tabel 3.3 - waarin een theoretische onderbouwing is gegeven. De attributen zijn: (1) de mate waarin een scheiding tussen ontwerp en implementatie van de projectstrategie aanwezig is (naar Mintzberg e.a., 2009) en (2) de mate waarin een formele inrichting van het samenwerkingsverband terugkomt (naar Vlaar e.a., 2006). Gezien de institutionele vernieuwing die zich met de semi-publieke sector voordoet in de onderzoekscontext, geldt attribuut (3) de mate waarin actoren als institutioneel ondernemer opereren (naar Garud, 2007).

Inter-organisationale factor vertrouwen tussen actoren

Als eerste krijgt een definiëring van het construct vertrouwen aandacht gezien de grote verscheidenheid aan inzichten die in de literatuur zijn terug te vinden bij IOS. Vanuit drie theoretische benaderingen – *risico*, *control* en *procesgang* – zal een analyse plaatsvinden van het construct vertrouwen. Bij de definiëring van het construct geldt dat naast de partners, waarin een inter-organisatoneel niveau aanwezig is, tevens een andere actor opgenomen is hoewel daar een organisatieel niveau is vertegenwoordigd: de actor vrijwilliger. Deze actor blijkt in de literatuur voor IOS in par. 2.1. niet voor te komen en blijft om die reden buiten het framework in par. 3.3.1. Aldus is het construct vertrouwen vanuit een bredere oriëntatie qua actoren benaderd: naast partners met het (top)management en de professionals tevens de actor vrijwilliger. Aan het einde van de paragraaf komt de analyse van de actor vrijwilliger aan de orde.

In Box 3.7. is een opsomming gegeven van de onderwerpen die achtereenvolgens aan de orde komen.

Box 3.7. *Opzet par. 3.2.2. Analyse vertrouwen tussen actoren*

- Definiëring van het construct vertrouwen tussen partners
- Analyse van drie theoretische modellen voor vertrouwen tussen partners
- Conclusie van de bevindingen voor het construct vertrouwen tussen actoren
- De actor vrijwilliger en het construct vertrouwen tussen actoren
- Conclusie ten aanzien van de actor vrijwilliger en het construct vertrouwen tussen actoren

Definiëring van het construct vertrouwen tussen partners

Over vertrouwen tussen partners bij een strategische samenwerking merkt Child (2001) op: “[...] trust remains an under-theorized, under-researched, and, therefore, poorly understood phenomenon” (Inkpen e.a., 2004: 587). Eerder onderzoek naar vertrouwen is volgens Mayer e.a. (1995: 741; naar Cook & Wall 1980) belemmerd door het gebrek aan een helder onderscheid tussen de factoren die bijdragen aan het vertrouwen, vertrouwen zelf en de outcomes van vertrouwen.

Das e.a. (1998) betrekken bij de definiëring van het construct vertrouwen tussen partners evenals Zaheer (1998; zie onderstaande toelichting) de elementen risico en verwachtingspatronen. Zij zien “[...] positive expectations about another’s motives with respect to oneself in situations entailing risk” (Das e.a, 1998: 494 cf. Cummings & Bromiley, 1996 en Ring & Van de Ven, 1992).

Vlaar e.a. (2006) onderkennen dat vertrouwen een keuze (naar Luhman, 1988) en het bestaan van risico inhoudt (naar Mayer, Davis & Schoorman, 1995). De veelzijdigheid van het construct vertrouwen komt niet alleen terug in het geloof in de vaardigheid van een partnerorganisatie om een taak te volbrengen, maar ook in het geloof in *goodwill* of positieve intenties van deze partner en de perceptie dat het geaccepteerde waarden onderkent (naar Mayer, 1995).

Zaheer e.a. (1998) betogen dat in interorganisationale relaties twee definities van vertrouwen een rol spelen, namelijk *confidence* die de voorspelbaarheid aangeeft in

de verwachtingen van het gedrag van de andere partij en confidence in betekenis van *goodwill* die de andere partij oproept (naar Ring & Van de Ven, 1992). De beide concepten van vertrouwen zijn door hen uitgebreid tot het vertrouwen als de verwachting dat een actor (1) de verplichtingen zal nakomen (naar Anderson & Narus, 1990), (2) dat een actor zich op een voorspelbare wijze gedraagt en (3) dat een actor op een eerlijke wijze opereert en onderhandelt indien opportunistisch gedrag mogelijk is. Ten aanzien van *interorganizationeel* vertrouwen komen drie componenten daarmee terug: betrouwbaarheid, voorspelbaarheid en eerlijkheid. Zaheer e.a. (1998) merken op dat interorganisatieel vertrouwen de mate beschrijft waarin de leden van een organisatie naar de partner toe een collectief-beleiden vertrouwensoriëntatie hebben. Dit heeft een andere strekking dan dat organisaties elkaar vertrouwen.

De studie volgt bij de definiëring van het construct vertrouwen tussen partners (1) de theoretische benadering van Zaheer e.a. (1998) voor het bestaan van een vertrouwensoriëntatie bij de partners en (2) de perceptie van het vertrouwen tussen de partners van Vlaar e.a. (2006). De keuze voor de benadering van Zaheer e.a. (1998) is bepaald door een brede definiëring met de bijdrage van Ring & Van de Ven (1992).

Analyse van drie theoretische modellen voor vertrouwen tussen partners

Bij de theoretische benaderingen vanuit de literatuur voor het vertrouwen tussen de partners bij IOS, komen de elementen risico en beheersing – verder aangeduid met control - veelvuldig terug. Zij zijn onderstaand toegelicht. Daarnaast is aandacht geschonken aan een derde theoretische benadering die een procesdimensie onderkend bij samenwerking.

Model 1: Vertrouwen en risico

In de eerste theoretische benadering van vertrouwen tussen partners komt het element risico aan de orde. Inkpen e.a. (2004) houden hierbij de initiële condities aan als startpunt bij het onderzoek hoe een partnerschap in de tijd ontwikkelt: “Initial joint venture conditions include the definition of collaborative objectives, [...], and the identification of expectations about the performance of the joint venture and the performance of one's partner” (Inkpen e.a., 2004: 589 cf. Doz 1996). Deze condities van het partnerschap houden een beoordeling van de *kans* in dat de partner zich op een betrouwbare wijze zal gedragen.

Mayer e.a. (1995) merken op dat vertrouwen verbonden is met de bereidheid om risico te veronderstellen terwijl vertrouwenwekkend gedrag de veronderstelling van risico weergeeft. Het onderscheid uit de literatuur in “[...] the tendency to take risks and risk behavior”, komt daarmee tot uiting (Mayer e.a., 1995: 711). De uitkomst van vertrouwen bestaat uit risico nemen in een relatie, aangeduid met de term *‘Risk Taking in Relationship’*.

Das e.a. (1998) betogen dat vertrouwen nauw verbonden is met risico en risiconeming (naar Coleman 1990) en dat beide constructen te beschouwen zijn als *‘mirror images’*. De aanname is daarbij dat vertrouwen en risiconeming wederkerig zijn: vertrouwen leidt tot risiconeming en risiconeming vervolgens ondersteunt het vertrouwen gegeven dat het verwachte gedrag zich materialiseert. Deze reciprociteit komt naar voren als een element in de opbouw van vertrouwen (Das e.a., 1998 naar Larson, 1992).

Model 2. Vertrouwen en control

In de tweede theoretische benadering van vertrouwen tussen partners neemt het element control een centrale plaats in. Het gezichtspunt van Zaheer e.a. (1998) bestaat eruit dat vertrouwen bijdraagt aan vermindering van de kosten van onderhandeling en verbetering van de performance. Dit betreft de relatie tussen de constructen vertrouwen en management control. Tot de kosten zijn te rekenen de kosten voor onderhandeling die voortvloeien uit het bereiken van wederzijds geaccepteerde overeenkomsten. Door ondermeer onzekerheid en informatie asymmetrie bij de partners kan er sprake zijn van toenemende kosten voor onderhandeling. Als interorganisationeel vertrouwen hoog is, zijn de onderhandelingsposities gebaseerd op overeenkomstige onderliggende veronderstellingen en zijn overeenkomsten sneller te bereiken. Vertrouwen bevordert op deze wijze de onderhandelings efficiency doordat elke partner in staat is meer flexibel te zijn in het garanderen van concessies (Zaheer, 1998 naar Dore, 1983).

Model 3: Vertrouwen en procesgang

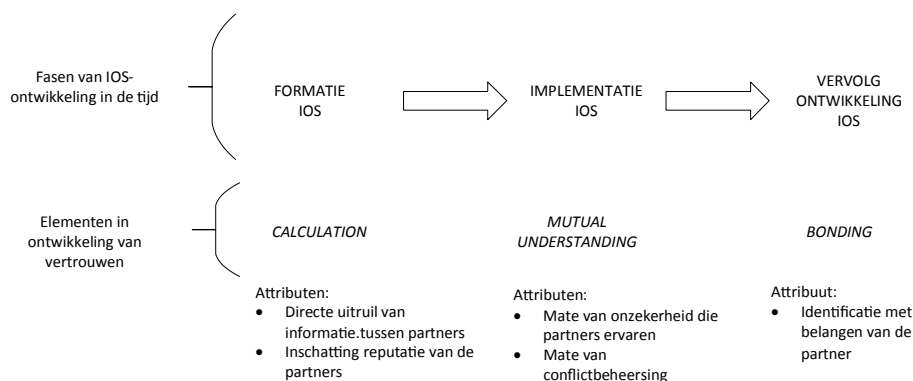
De derde theoretische benadering van vertrouwen tussen partners vindt plaats vanuit de invalshoek van de procesgang van IOS. Voor de wijze waarop een IOS in de tijd kan evolueren, refereren Isett e.a. (2005) aan Larson (1992), Gulati (1995) en Uzzi (1997). Bedrijven ontwikkelen een op vertrouwen gebaseerde relaties

met andere organisaties aan de hand van de kennis die verkregen is uit eerdere interacties met deze organisaties. Met het argument “[...] that familiarity breeds trust”, is de verwachting van Isett e.a. (2005) dat organisaties de eerdere ervaring zullen hanteren met de verbonden partijen als indicator voor toekomstig gedrag en betrouwbaarheid (Isett e.a., 2005: 152 cf. Gulati, 1995).

Bij onderzoek naar samenhang tussen niveaus van vertrouwen, wantrouwen en de performance merken Vlaar e.a. (2006) op dat de initiële condities die IOS karakteriseren een disproportioneel effect hebben op de ontwikkeling van IOS (naar Doz, 1966). Lage niveaus van vertrouwen en een hoog niveau van wantrouwen in de eerste fasen van de samenwerking kunnen een hoog niveau inhouden voor control en een lage vaardigheid om formele coördinatie en control in te voeren. Aldus kan de combinatie van vertrouwen, wantrouwen en formalisering een negatieve invloed geven op de performance, die vervolgens het vertrouwen verder vermindert en wantrouwen laat toenemen. In de kern kunnen de startcondities – vertegenwoordigd met de constructen vertrouwen en wantrouwen – “[...] may trigger vicious and virtuous cycles of development” (Vlaar e.a., 2006: 19; McEvily, 2003).

De relatie tussen de ontwikkeling van de alliantie in de tijd en de elementen voor de ontwikkeling van het vertrouwen, komt bij Child e.a. (2005) terug in een koppeling met de specifieke fasen van de procesgang. Zo merkt Child e.a. (2005: 58) voor de formatiefase op: “A calculation that partners have the ability, competence and motivation to deliver on their promises, and that there are sufficient deterrents based on law and reputation for them not to let you down, is a vital condition [...]”. Voor de implementatiefase staat het bereiken van wederzijds begrip - *mutual understanding* - centraal waarmee het gevoel van onzekerheid zou verminderen die de partners bij elkaar ervaren. Tot slot komt in de laatste fase van doorontwikkeling – evolutie – de nadruk te liggen op een meer interpersoonlijke binding in de relatieontwikkeling tussen de partners via *bonding*. In Figuur 3.4 is de samenhang tussen de verschillende fasen van de procesgang en het construct vertrouwen schematisch aangegeven. Voorts zijn per construct enkele attributen aangegeven (naar Child e.a., 2005).

Figuur 3.4. Fasen voor interorganisationale samenwerking en de ontwikkeling van vertrouwen tussen partners



Bron: Child (2005) aangepast door auteur

Recapitulerend: zowel in model 1 (Inkpen e.a., 2004) als in model 3 (Vlaar e.a., 2006) is voor de initiële condities een samenhang aanwezig voor vertrouwen tussen partners en IOS. Daarmee zijn voor deze initiële condities, zoals eerder door Inkpen (2004) aangegeven ondermeer de definitie van de doelstellingen van de samenwerking en de verwachtingen ten aanzien van de performance van de IOS en de performance van de partner van belang. Ten aanzien van deze verwachtingen merkt Inkpen (2004) op: “Expectations about the performance of the partner will be driven by elements such as prior relationships, [...]” (Inkpen, 2004: 589 cf. Ariño, 2001). Het belang om inzicht te hebben in eerdere relaties tussen de partners is ook voor Lioukas & Reuer (2015) onderkend. Lioukas e.a. (2015) hanteren daarvoor een leerperspectief: “While knowledge about a partner’s behavioral patterns can help to anticipate self-interested behavior, such knowledge can also help the parties better coordinate their operations [...] during the execution of alliance tasks” (Lioukas e.a., 2015: 1830 cf. Zollo, 2002). Inzake de procesgang betogen Lioukas e.a. (2015): “As firms observe a partner’s behavior in the process of collaboration, they also develop a more refined understanding of the partner’s skills and capabilities” (Lioukas e.a., 2015: 1830 cf. Doz, 1996).

Conclusie van de bevindingen voor het construct vertrouwen tussen actoren:

A. Ter onderbouwing van het conceptueel integratief proces framework van de performance van IOS:

1. Qua definiëring van het construct vertrouwen tussen partners vindt in de studie aansluiting plaats bij Zaheer e.a. (1998). Centraal staat daarbij de mate waarin de leden van een organisatie een vertrouwensoriëntatie hebben. Daarnaast is de perceptie van het vertrouwen tussen de partners van Vlaar e.a. (2006) als uitgangspunt gekozen.
2. Bij de keuze voor de theoretische onderbouwing van het construct vertrouwen tussen partners ten behoeve van het Framework in par. 3.3.1. is model 1 (Inkpen, 2004) en model 3 (Vlaar, 2006) vanuit de invalshoek van de initiële condities bij IOS gevolgd. Beide modellen onderkennen samenhang tussen het construct vertrouwen tussen partners en de procesdimensie bij IOS.

B. Gemaakte keuze voor eigen onderzoek:

Ten aanzien van vertrouwen tussen partners:

3. In hoofdstuk 6 vindt nader onderzoek plaats ten aanzien van de invloed van het construct vertrouwen tussen partners op de fasen van de procesgang (Inkpen e.a., 2004; Vlaar e.a., 2006) vanuit de perceptie voor vertrouwen tussen partners. Tevens zijn vanuit het belang van de initiële condities (Inkpen e.a., 2004; Vlaar e.a., 2006) en een daarbij onderkend leerperspectief voor de relaties (Lioukas e.a., 2015), met een bredere scope mogelijke belemmeringen – drempels – geïnventariseerd voor de ontwikkeling van het vertrouwen.
4. Voorts is naar analogie van Child e.a. (2005) aanvullend een analyse verricht voor een drietal IOS projecten – te weten: de cases A, B en C - via de constructen *calculation* en *mutual understanding*. Op deze wijze is de ontwikkeling van het construct vertrouwen tussen partners nagegaan voor twee fasen van de procesgang, bestaande uit de formatie- en implementatiefase. Als invalshoek voor de attributen is naar Vlaar e.a. (2006) – zie model 3 met formele coördinatie en control - voor beide constructen een focus op respectievelijk projectstructurering en formalisering van het samenwerkingsverband aangehouden.

De actor vrijwilliger en het construct vertrouwen tussen actoren

In par. 5.2. wordt bij de selectie van de cases opgemerkt dat uit de illustratieve literatuur, aangaande de rol van de vrijwilligers, een focus op cliënten naar voren komt. Vervolgens is de keuze gemaakt om een tweetal cases hiervoor op te nemen in het onderzoek. Het gegeven dat vrijwilligers een belangrijke rol blijken te spelen in de projecten en de impact op de procesgang, valt buiten de theoretische onderbouwing in par. 3.2. doordat vrijwilligers in de literatuur over IOS als actor ontbreken. Daarmee vormt de actor vrijwilliger geen onderdeel van het conceptueel Framework in par. 3.3.1. Zoals gezegd ontstaat er door de gekozen onderzoekscontext bij case D en E in hoofdstuk 6 door de inzet van vrijwilligers aldus een nieuw element die aandacht verdient. Inzake deze vrijwilligers wordt opgemerkt dat deze geen professionals zijn, in tegenstelling tot de cases A, B en C waar de professionals uit betaalde beroepskrachten bestaan.

Ter introductie hiervan is in Tabel 3.3 een overzicht gegeven van de rol van de actor vrijwilliger – ingedeeld naar constructen en attributen. Vervolgens zal een toelichting gegeven worden op de gehanteerde theoretische constructen en attributen. Ter afsluiting vindt een samenvatting plaats voor de betreffende attributen ten behoeve van het uit te voeren onderzoek. In par. 6.5. en par. 6.6. komen bij respectievelijk case D en E de bevindingen aan de orde.

Tabel 3.3. Twee constructen uit de literatuur over vrijwilligers en de daarbij behorende attributen

<i>Constructen over de actor vrijwilliger</i>	<i>Attributen in literatuur</i>	<i>Gekozen attributen voor onderzoek</i>
<i>(1) Reflexive volunteering (Hustinx, 2003)</i>	<ul style="list-style-type: none">• “Self-centered motivations’• Focus op cliënten	A. Intrinsieke motivatie B. Focus op cliënten C. Zelfstandigheid bij taakuitoefening
<i>(2) Volunteer coordination (Studer, 2013)</i>	<ul style="list-style-type: none">• Motivatie, functie en contractering• Organisatie-kenmerken w.o. doelstellingen, type werkveld	

Bron: Hustinx (2003), Studer (2013) aangepast door auteur

Tegen de achtergrond van de literatuur inzake de actor vrijwilliger (Brudney e.a., 2009) zijn deze bevindingen te adresseren met de volgende twee constructen: ‘*reflexive volunteering*’ (Hustinx e.a., 2003: 172) en ‘*volunteer coordination*’ (Studer e.a., 2013: 412).

1. Met ‘*reflexive volunteering*’ is de verschuiving aangeduid van het traditionele vrijwilligerswerk als collectief naar meer individuele vormen van commitment voor de vrijwilliger. De beslissing om zich als vrijwilliger aan te melden komt dan voort vanuit sterk persoonlijke beschouwingen en sterk geïndividualiseerde situaties en ervaringen. Het vrijwilligerswerk krijgt als connotatie mee: “It is a self-induced and self-monitored event within a self-constructed biographical frame” (Jakob e.a., 1993: 226). Voorts zijn voor de vrijwilligers ‘*self-centered motivations*’ oftewel intrinsieke motivaties leidend voor hen.

Als consequenties van een reflexive volunteering model qua organisatorische omgeving, geldt dat er ten eerste een verminderde organisatorische verbinding tussen vrijwilliger en organisatie gaat ontstaan. Op de tweede plaats treedt er een functioneel georiënteerde houding op bij de vrijwilliger die gericht is op de aangeboden activiteiten in plaats van de organisatie waarbinnen zij worden uitgevoerd. Beide implicaties zijn kernachtig samen te vatten met: “The archetypal reflexive volunteer does not participate for the sake of belonging to group-bounded organizations, but is more pragmatically focused on the services offered or activities undertaken” (Hustinx e.a., 2003: 176). Deze tweede consequentie is vertaald met een sterke aanwezigheid van focus op cliënten en dat er een onderliggende vraaggerichte houding bestaat. In plaats van de term klanten is voor de term cliënten gekozen die binnen de langdurige zorg usance is.

2. ‘*Volunteer coordination*’ richt zich op het aantrekken, ‘vasthouden’ en organiseren van vrijwilligers in een formele organisatie om een publieke voorziening beschikbaar te stellen. Deze volunteer coordination is enerzijds gevoed door de attituden en verwachtingen van de vrijwilligers die werkzaam zijn bij de betreffende organisatie. Dat de motivatie hierbij een rol speelt wordt onderkend, zij het dat de mate waarin vooralsnog onbekend is: “Several authors argue that volunteers differ from paid staff with respect to their motivation, function and contractual situation” (Studer e.a., 2013: 411).

Anderzijds komt naar voren dat organisatorische kenmerken (ondermeer doelstellingen, type werkveld) een invloed uitoefenen op zowel vrijwilligers als ook op het construct *volunteer coordination*. Deze organisatorische kenmerken kunnen vrijwilligers direct in hun werk ondersteunen of beperken of hen indirect beïnvloeden doordat er beperkingen gelden voor de bewegingsruimte van de vrijwilligerscoördinator. Een van de bevindingen is dat het doel van de organisatie als het meest belangrijke organisatorische kenmerk naar voren komt voor de attractiviteit van het vrijwilligerswerk: “Different goals lead to different organisational cultures and maybe even to fundamentally different volunteers” (Meijs e.a., 2008: 30).

Aldus zijn er twee kanten bij de inzet van vrijwilligers en professionals niet in het framework in par. 3.3.1. belicht en nu met elkaar vergeleken: *focus op cliënten* en *intrinsieke motivatie* om cliënten te helpen. In toevoeging op het construct *volunteer coordination* is ook de aanwezige taakstructuur in de projecten aangemerkt als een organisatorisch kenmerk dat de vrijwilligers in hun werk kan ondersteunen. Indien er een grote mate van *zelfstandigheid bij taakuitoefening* bestaat, kan deze een positieve invloed hebben op de coördinatie van de vrijwilligers. De reden voor deze toevoeging is ingegeven doordat voor de vrijwilliger een zekere mate van autonomie van handelen is opgemerkt voor uitvoering van de werkzaamheden (Studer e.a., 2013 naar Hackman, 1975).

Conclusie ten aanzien van de actor vrijwilliger en het construct vertrouwen tussen actoren:

1. De aandacht voor een theoretische onderbouwing van de rol voor de actor vrijwilliger is ingegeven door de selectie van de cases in hoofdstuk 5 waarbij voor twee IOS projecten – te weten: de cases D en E - een focus op klanten – met name door vrijwilligers - naar voren komt. In de literatuur inzake IOS komen vrijwilligers niet ter sprake en zal deze actor om die reden buiten het framework in par. 3.3.1. blijven.
2. Definiëring van de term actor vrijwilliger vindt plaats vanuit twee constructen: *reflexive volunteering* (Hustinx e.a., 2003; Jakob e.a., 1993) en *volunteer coordination* (Studer e.a., 2013; Meijs e.a., 2008).

3. In hoofdstuk 6 is de rol van de actor vrijwilliger nader onderzocht met een drietal aangegeven attributen, te weten: focus op cliënten, intrinsieke motivatie en zelfstandigheid bij taakuitoefening.

3.2.4. *Performance van interorganisationale samenwerking*

Het laatste construct van Box 3.1 betreffen de uitkomsten van IOS c.q. de performance. In par. 2.2. is gerefereerd aan het overzicht van Parmigiani e.a. (2011) die een scala aan motieven geeft om een IOS te starten. In lijn met het genoemde element effectiviteit (Parmigiani e.a., 2011) komt bij Toveda (2005: 128) als motief voor de partners “[...] restructuring, improving performance”, aan de orde. Evident is dat als de performance van de samenwerking in de tijd minder voorspoedig verloopt, dit de kans om de samenwerking te continueren negatief zal gaan beïnvloeden. Met een toelichting van de gehanteerde constructen – *performance*, dit in samenhang met de boogde *doelstellingen* en de verkregen *resultaten* – vindt eerst een theoretische onderbouwing plaats voor par. 3.3.1. waarin opgenomen het framework met de genoemde constructen. In Box 3.8. zijn de onderwerpen aangegeven die in deze paragraaf achtereenvolgens aan de orde komen.

Box 3.8. Opzet par. 3.2.3. *Analyse performance van interorganisationale samenwerking*

- Definiëring van het construct performance
- Conceptuele en methodologische kanttekeningen inzake het construct performance
- Analyse van het theoretisch model voor performance
- Uitbreiding van het theoretisch model voor performance in het proces framework
- Conclusie van de bevindingen voor het construct performance

Definiëring van het construct performance

Tijdens de analyse van de leemten in de literatuur voor IOS in par. 2.3. vanuit de performance - zie Stuart (2000) in Tabel 2.2 en Christoffersen (2014) in Tabel 2.3 – blijkt het construct performance nog onderbelicht. Aldus is de stelling van Ariño (2003) nog steeds te onderschrijven: “There is no agreed definition of SA (strategic alliance, toevoeging auteur) performance in the literature but goal accomplishment underlies most interpretations” (Ariño, 2003: 68 cf. Yan & Zeng, 1999 en Beamish,

1988). Afgaande op drie niveaus die Ariño onderscheidt, daarbij uitgaande van een analyse vanuit de doelstellingen – *financial performance*, *operational performance* en *organizational effectiveness* – is naar zijn inzicht *organizational effectiveness* van de drie het meest omvattend. Redengevend hiervoor is dat winstgevendheid als financieel doel en operationele succesfactoren besloten zijn binnen *organizational effectiveness* (Ariño, 2003).

Alvorens het construct *performance* te definiëren, wijst Ariño (2003) op twee issues die hierop van invloed zijn: allereerst het onderscheid tussen *common* en *private goals*. Volgens Ariño (2003: 68): “The shared interests are the common goals of the SA; the goals that each firm has for the SA and which it does not share with its partner are the private goals”. Aldus is daarmee voor het construct *performance* een inter-organisatiele en intra-organisatiele invalshoek onderkend.

Voorts geeft Ariño (2003; Lunnan e.a., 2008) een tijdsdimensie aan in de definiëring van het construct *performance*, met het onderscheid in *emergent* en *initial goals*: “[...] both the common and the private goals may change over time yielding emergent goals that differ from the initial ones – whether common or private” (Ariño, 2003: 68 cf. Doz, 1996). Aldus definieert Ariño (2003: 68) *strategic alliance performance* in eerste instantie als: “[...] the degree of accomplishment of partners’ goals, be these common or private, initial or emergent”. Een kanttekening betreft dat in de initiële doelstellingen (Ariño, 2003: 68) van de partners een bron voor conflict suggereert: “The level of conflict, high or low, will influence the way the partners interact: that is, the strategic alliance process. And the way the strategic alliance process develops will influence both the partners’ ability to achieve their goals for the strategic alliance, and the emergence of new goals. Strategic alliance outcomes and process are thus intertwined”.

Conceptuele en methodologische kanttekeningen inzake het construct performance

Uit de analyse van de literatuur komen enkele kanttekeningen naar voren die een verder inzicht van het construct *performance* in de weg staan. Deze kanttekeningen zijn conceptueel of methodologisch van aard en zijn beide onderstaand toegelicht.

1. *Conceptuele kanttekeningen inzake het construct performance:*

- (1) Christoffersen (2014 cf. Robson, Leonidu & Katsikeas, 2002) onderbouwt in zijn overzicht van de literatuur aangaande performance en allianties het gemis aan een kader. Dit gemis is volgens Christoffersen (2014: 479) conceptueel van aard: “[...] one weakness of this stream of research is the use of diverse, and sometimes improper, measures of performance, which may explain inconsistencies in empirical findings”.
Child & Yan (2003: 283) schetsen twee issues die eveneens conceptueel van aard zijn:
- (2) “The collaborative nature of joint ventures places constraints upon the actions any one partner can take (cf. Janger, 1980), and even the sincerity of a partner’s long-term commitment to the collaboration can be in doubt” (cf. Bleeke & Ernst, 1995).
- (3) “[...] the hybrid nature of of joint ventures (cf. Borys & Jemison, 1989) and the possibility of incongruence between the goals of their partners, renders both the evaluation en prediction of performance hazardous (cf. Beamish & Delios, 1997).
- (4) Das & Teng (1998: 493) onderschrijven de inzichten van Child & Yan (2003) met “[...] the essentially fickle and tentative nature of partner cooperation should not be overlooked”. Strategische allianties zijn naar hun aard “[...] fundamentally self-defeating, unstable, and transitional in nature “ (Todeva, 2005 cf. Das & Teng, 1998; Inkpen & Beamish, 1997). Voor een invloed vanuit het ‘instabiele’ karakter van een alliantie, merkt Majchrzak eveneens op (Majchrzak e.a., 2014: 2): “Our review indicates that IOCs (interorganizational collaborations, toevoeging auteur) are exceedingly unstable”. Echter, tevens is door Majchrzak (Majchrzak, 2014: 2) aangegeven: “Importantly, the instability can produce successful IOC outcomes. The review suggests that instability, rather than being associated with improper design and planning or poor management (cf. Franko, 1971; Parkhe, 1996), is an inherent characteristic of successful IOCs”. In het model van Christoffersen (2014), dat na de kanttekeningen aan de orde komt, is een ander standpunt dan Majchrzak (2014) opgenomen met de opvatting dat juist stabiliteit aan een IOS positief kan bijdragen.

Conclusie inzake conceptuele kanttekeningen voor het construct performance:

Ad 1. Naar aanleiding van Christoffersen (2014) richt deze paragraaf zich op verheldering van de maatstaven voor de performance bij IOS. Voorts vindt een aanvulling plaats van het model van Christoffersen (2014) om op die manier, in het framework in par. 3.3.1. als voor de bevindingen in hoofdstuk 6, de performance vanuit een tweetal niveaus – inter-organisationeel en klant-eindgebruiker – meer verfijnd te analyseren; deze aanpak is ook opgemerkt bij onderstaand punt ad 3.

Ad 2. De mate waarin partners een lange termijn verplichting willen aangaan bij een IOS, is onderkend als een mogelijke invloed op de performance. In het framework in Figuur 3.5 is dit aspect echter niet opgenomen maar komt zij terug als een aanvullende analyse in hoofdstuk 6 voor de cases A, B en C bij de inter-organisationale factor vertrouwen tussen partners; zie par. 6.2. onderdeel 2 *Analyse van de procesgang c.q. fasen*.

Ad 3. Onderkend is dat evaluatie van de performance bij IOS bemoeilijkt kan worden door inconsistentie vanuit de eigen doelstellingen bij de partners. Op deze wijze kunnen verschillen van opvattingen tussen de partners naar voren komen in hun opstelling naar het samenwerkingsverband. De mate waarin partners een gelijk voordeel kunnen verwerven van een gemeenschappelijk – interorganisatieel – geformuleerde doelstelling speelt hier eveneens een rol. Als daar een belangrijk tijdsverschil in optreedt, kan dat de samenwerking onder druk zetten en betekent dit dat in een vroeg stadium aan dit issue al aandacht wordt besteed. Deze invalshoek vormt geen onderdeel van de eigen onderzoeksopzet maar geldt als item nr. 5 voor een onderzoeksagenda in par. 8.4. Tot slot: in de analyse van de performance is prioriteit gegeven aan de optiek van de klant, door een aanvulling van het model van Christoffersen (2014). De reden hiervoor is dat klanten voor het welslagen van een samenwerkingsverband een onmisbaar onderdeel vormen.

Ad 4. Dat een IOS naar zijn aard zich kan kenmerken als een *voorlopig*, *instabiel* en *vergankelijk* samenwerkingsverband, wordt onderkend. Alle reden om in het framework de focus te richten op de dynamiek die zich bij een IOS zich voordoet: het verloop van de fasen van de procesgang. Analyse van de uitwerking van het tijdselement op de initiatieven voor samenwerking, vergroot

het inzicht in de antecedenten, invloeden en resultaten van de samenwerking. In de onderzoeksopzet vormt de procesdimensie met het construct fasen van de procesgang een kernonderdeel van het onderzoek.

2. *Methodologische kanttekeningen inzake het construct performance:*

Bij de analyse van de performance onderscheidt Child e.a. (2005) een aantal scholen die elk een ander inzicht hanteren voor de antecedenten en oorzaken van de verschillen in performance. Succes of mislukking van een alliantie vindt zijn verklaring en is terug te voeren tot:

- (1) exogene of externe condities in de externe omgeving van een alliantie w.o. het aantal aanbieders;
- (2) de aard van de implementatie van de alliantie en het management waaronder aandacht voor de factor organisatie leren. Zo kan de invloed van de factor organisatie leren hier zowel positief (indien beide partners leren) als negatief (indien een van de partners vooral van de ander leert) uitwerken op de performance;
- (3) als obstakel voor de toewijzing van de performance aan verklarende factoren, geldt voorts een inherent probleem doordat de resultaten van de samenwerking pas na een (lange) tijd worden bereikt. Lunnan e.a. (2008: 546) betogen hier: "Since alliance performance measures vary greatly, proper measurement must include multiple indicators over time to account for alliances that perform well in the early stages, and alliances that perform poorly at start-up, but deliver valuable benefits later on". Lane e.a. (2001) voorzien dit probleem eveneens: de relatief korte tijdsduur van een samenwerking kan het zicht op de performance impact bemoeilijken.

Conclusie inzake methodologische kanttekeningen voor het construct performance:

Ad 1. Naar aanleiding van Child (2005) inzake aandacht voor exogene of externe condities in de externe omgeving: in het framework is deze invalshoek opgenomen met twee onderdelen: "*Trends & ontwikkelingen in de sector*" en met "*Kennis nemen & inspelen op trends & ontwikkelingen door actoren*". Voorts heeft analyse plaats gevonden van de externe factoren die de onderzoekscontext beïnvloeden; zie Box 4.1 in hoofdstuk 4.

Ad 2. Voor wat betreft de aard van de implementatie (Child, 2005): er is een specifieke fase van de procesgang – getiteld *implementatie* als derde fase van de procesgang in het framework van par. 3.3.1. – opgenomen. Hierin staat de concrete toepassing van de voornemens door de partners centraal. Voorts kent het framework een integrerend model van verklarende factoren om op deze wijze meer dan één factor in beeld te brengen dan enkel de invloed van de factor organisatie leren. In de eigen onderzoeksopzet is deze integrerende optiek eveneens terug te vinden doordat meerdere organisationele factoren zijn onderscheiden. Het eigen onderzoek kent eveneens een specifieke fase implementatie. Voor de onderscheiden factor organisatie leren is een procesdimensie aangehouden door een uitbreiding van het model van Child (2005) met het attribuut motivatie. Op deze wijze kunnen verschillen in leersnelheid tussen de partners meer zichtbaar worden.

Ad 3. Naar analogie van Lunnan (2008) is de invloed van de factor tijd op de tot standkoming van de resultaten van de samenwerking onderkend. Vandaar dat bij elk IOS project dat deel uitmaakt van de eigen onderzoeksopzet een longitudinale tijdsperiode is geselecteerd.

Analyse van het theoretische model voor performance

Reeds bij de inventarisatie van de leemten voor IOS in par. 2.3., is naast Stuart (2000) gerefereerd aan het onderzoek van Christoffersen (2014). In zijn benadering van het construct performance staat een beoordeling vanuit performance maatstaven - *performance measures* - centraal. Op de eerste plaats hanteert Christoffersen (2014) een onderscheid in *subjective* en *objective data sources* (Christoffersen, 2014 cf. Nippa e.a., 2007 en Reus e.a., 2009). Vervolgens is een aanvulling gegeven met een aangebracht onderscheid naar *level of analysis* (Christoffersen e.a., 2014: 480 cf. Blanchot e.a., 1997 en Larimo 2007) en naar *domain distinctions* (Christoffersen e.a., 2014: 480 cf. Ariño, 2003; Venkatraman e.a. 1986).

Uitgaande van bovengenoemde data sources zijn verschillende typen van *performance measures* onderscheiden, die aangeven *hoe* de performance beoordeeld kan worden (Christoffersen, 2014), zoals *accounting* en *subjective measures*. *Accounting measures* betreffen ratio's inzake de inzet van bedrijfsmiddelen en in de *subjective measures* komt tot uiting in hoeverre formele doelstellingen zijn bereikt.

Bij de beoordeling *welke* performance te beschouwen, is het onderscheid qua analyseniveau van belang: is hier sprake van de performance op IOS-niveau of de bijdrage aan de performance van IOS door de afzonderlijke partners. Voorts voor welke domeinen van de performance de betreffende unit (organisatie-onderdeel) een beoordeling plaatsvindt. Ten aanzien van de domeinen onderscheidt Christoffersen operationele, financiële en algemene domeinen.

Uitbreiding van het theoretische model voor performance in het proces framework

Met een terugblik op de gesignaleerde leemten in de literatuur – zie Tabel 2.5, punt 3 – blijkt dat klanten uit beeld blijven en dat de tijdsdimensie van de performance onderbelicht is. Tegen de achtergrond van het model van Christoffersen (2014) vindt een uitbreiding plaats met het perspectief vanuit de *klant-eindgebruiker*. Door analyse in hoeverre de verwachtingen en behoeften van klanten een rol spelen bij de totstandkoming en het verdere verloop van het samenwerkingsverband. Aldus ontstaan er twee invalshoeken qua analyseniveau voor een beoordeling van de performance bij IOS, te weten: (1) *inter-organisatieel* en (2) *cliënt-eindgebruiker*. In plaats van de term klant-eindgebruiker wordt de term cliënt-eindgebruiker aangehouden in verband met de sector van de langdurige zorg in de onderzoeksopzet.

Conclusie van de bevindingen voor het construct performance:

A. Ter onderbouwing van het conceptueel integratief proces framework van de performance van IOS:

1. In navolging van Ariño (2003) ligt de focus voor de definiëring van het construct performance bij IOS op *goal accomplishment* met een nader aan te brengen onderscheid in *common* en *private goals*; terugkomend in een analyse van de doelstellingen van de partners vanuit *inter-organisatieel* en *organisatieel* niveau. Organisationeel niveau maakt omwille van de eigen gehanteerde doelstelling door een partner geen onderdeel uit van het framework maar komt als aanvullende analyse terug in hoofdstuk 6 van de IOS projecten.
2. Uit de literatuur zijn zowel conceptuele als methodologische kanttekeningen afgeleid die het inzicht in het construct performance bemoeilijken. De conceptuele kanttekeningen betreffen ondermeer de maatstaven van de

performance en de incongruentie van de doelstellingen van de partners. In het framework zijn daartoe twee analyseniveaus onderscheiden: de cliënt-eindgebruiker en inter-organisatieel. Voorts geldt als methodologische kanttekening ondermeer dat de invloed van één verklarende factor – organisatie leren – naar voren komt; in het framework is daarentegen een integratief model van verklarende factoren aangegeven.

B. Gemaakte keuze voor eigen onderzoek:

3. Vanuit de conceptuele kanttekeningen inzake maatstaven voor performance en de aard van de samenwerking is respectievelijk het analyseniveau voor de performance (Christoffersen, 2014) uitgebreid (zie punt 3 van Tabel 2.5) en vormt de procesgang c.q. fasen de focus van het onderzoek. Methodologische kanttekeningen inzake de aard van de implementatie en de optiek van één verklarende factor is vertaald met het onderscheid in een specifieke fase hiervoor en het streven naar een integratief model van beïnvloedende factoren.
4. In hoofdstuk 6 is voor IOS nader onderzoek uitgevoerd voor de invloed van de fasen van de procesgang op de resultaten en vervolgens op de performance. Qua analyseniveau is hierbij naast een *inter*-organisatieel nog een tweede perspectief onderkend, dat voorkomt uit de gesignaleerde leemte in de literatuur (zie punt 3 van Tabel 2.5): het klanten-perspectief, nader aangeduid met het gezichtspunt van de cliënt-eindgebruiker. Met de beide analyseniveaus vindt een aansluiting plaats met de procesdimensie in de performance waarin een tijdsdimensie en een contentdimensie aanwezig zijn; zie Box 1.2 in hoofdstuk 1 met een conceptuele uitwerking van de performance.

3.3. Conceptueel integratief proces framework van de performance van interorganisatiele samenwerking en ontwikkeling van proposities

Op basis van de inventarisatie inzake leemten in de literatuur in par. 2.3. en analyse van modellen waarin de beïnvloedingsrelatie van de constructen aan de orde komt in par. 3.2., wordt in deze paragraaf een framework voor IOS ontwikkeld. Zie

hiervoor Figuur 3.5 *Conceptueel integratief proces framework van de performance van interorganisationale samenwerking*. Als eerste vindt een toelichting plaats op de opzet van het framework. Vervolgens wordt de samenhang tussen de onderscheiden constructen geanalyseerd. Dit framework vormt de basis voor een set geformuleerde proposities, zoals in par. 3.3.2 aan de orde komt. Vanuit een procesbenadering wordt een IOS als een samenwerkingsproject geanalyseerd.

3.3.1. Ontwikkeling van het conceptueel integratief proces framework van de performance van interorganisationale samenwerking

Binnen het framework van Figuur 3.5 is als start voor IOS – c.q. het IOS project – voor de zorgaanbieders de trends en ontwikkelingen aangemerkt die zich binnen de sector voordoen. In hoofdstuk 4 zijn enkele ontwikkelingen vanuit de strategische vernieuwing hiervoor geanalyseerd.

Op basis van de analyse van de constructen in par. 3.2.2, zijn er intra-organisationale en inter-organisationale *factoren* onderscheiden – zie II. in het *Conceptueel integratief proces framework van de performance van interorganisationale samenwerking* – die een invloed uitoefenen op de procesgang bij IOS. Als *intra-organisationale* factoren, die meer betrekking hebben op de eigenheid van de afzonderlijke partners, zijn het organisatie leren en de organisatie portfolio c.q. competenties aangemerkt. Als *inter-organisationale* factoren zijn opgenomen: de schaalgrootte van het samenwerkingsverband, de typen samenwerking en het vertrouwen tussen de partners. Zij representeren de invloeden die betrekking hebben op de deelnemers aan het samenwerkingsverband.

Voor de voortgang van de procesgang c.q. fasen - te weten: de *start*, *formatie*, *implementatie* en het *vervolg* van het samenwerkingsverband - zijn op basis van de literatuur in par. 3.2.1. in totaal vier fasen onderscheiden. Enerzijds komt de procesgang naar voren als een op zichzelf staand autonoom proces in de tijd waarin de aanloop er naar toe via gezamenlijke doelstellingen plaatsvindt. Onmiskenbaar is het namelijk dat het samenwerkingsverband na enige tijd richting een afronding gaat om wederom opnieuw te starten of definitief te eindigen. Anderzijds is voorzien dat gedurende deze procesgang in meerdere of mindere mate door de vijf factoren een invloed optreedt, die daarmee in principe in elke fase van de procesgang kan variëren. Zo kan bijvoorbeeld de schaalgrootte per fase wijzigen maar kan het ook zijn dat de karakteristieken van de samenwerking meer in de

latere fasen aan bod komen. Evident is dat het vertrouwen tussen de partners aan het begin van de samenwerking nog beperkt aanwezig is – indien de deelnemers voorheen elkaar niet kenden – maar in de tijd een toename van het vertrouwen zou kunnen ontstaan.

Vervolgens is een invloed verondersteld van de procesgang – zie I. in gelijknamig framework – c.q. de achtereenvolgende vier fasen op de *resultaten* van het IOS project; zie in par. 3.2.1. de conclusie voor het construct fasen van de procesgang inzake de keuze voor het eigen onderzoek. Als essentieel voor het welslagen van het samenwerkingsverband is de continuïteit van de opeenvolgende fasen van de procesgang aangemerkt c.q. het organiseren van deze procesgang op een wijze dat evidente knelpunten uitblijven en dat een tijdige oplevering van het resultaat plaatsvindt. De onderliggende veronderstelling is hierbij dat een knelpunt die zich in een bepaalde fase kan voordoen, een knelpunt kan gaan opleveren voor de volgende fase(n) van de procesgang. Zo kan aan het begin van de implementatiefase een te grote opzet qua aantal deelnemers voor het samenwerkingsverband – lees schaalgrootte – zich manifesteren in een coördinatievraagstuk. Onvoldoende aandacht voor dit issue kan de verdere voortgang van de procesgang c.q. fasen gaan bemoeilijken en de resultaten negatief beïnvloeden. Daarmee gezegd kunnen strubbelingen of niet gepareerde risico's in de procesgang c.q. fasen de mate van succes – de uiteindelijke performance – van een samenwerkingsverband gaan bepalen. Het is dan ook van belang om tijdig de invloed van de vijf factoren op elk van de fasen van de procesgang te onderkennen.

De exogene invloeden zijn op de eerste plaats vertegenwoordigd in de *moderator* – zie III. in gelijknamig framework – en kunnen op de relatie inwerken tussen de procesgang c.q. de vier fasen en de resultaten van het samenwerkingsverband. Hierin komen die invloeden tot uiting die niet tot een van de vijf factoren zijn terug te voeren maar wel van wezenlijk belang kunnen zijn voor de uitkomsten van het samenwerkingsverband. Op deze wijze is ook recht gedaan aan een veelal complexe en dynamische externe omgeving waarbinnen een samenwerkingsverband zich afspeelt. Als voorbeeld voor een invloed vanuit de moderator kan de aankondiging dienen van nieuwe wet- en regelgeving voor de ouderenzorg.

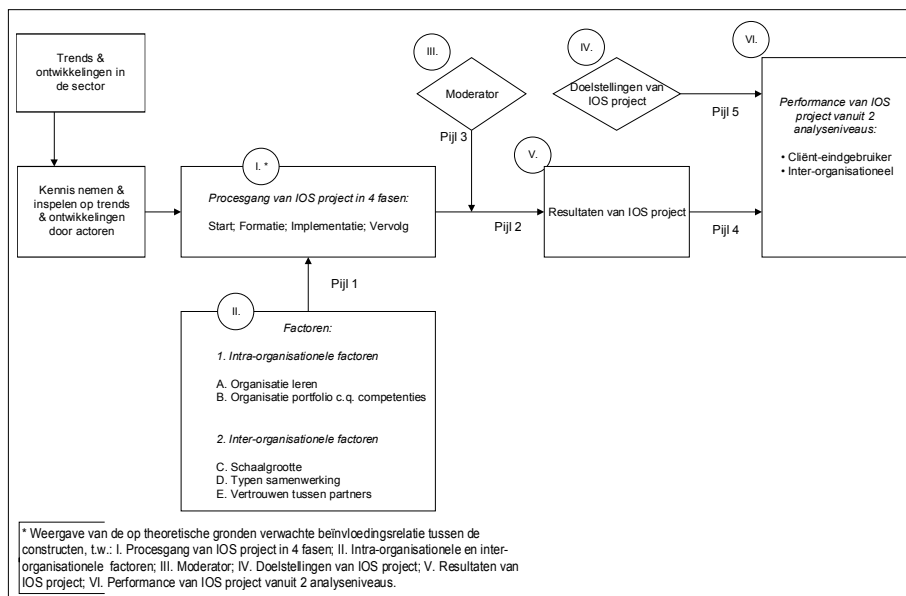
Op de tweede plaats is er een exogene invloed terug te vinden in de beoogde *doelstellingen* – zie IV. in gelijknamig framework – van het IOS project. Tot de

resultaten – zie V. in het framework - van het IOS project zijn de feitelijke uitkomsten gerekend. In de *performance* - zie VI. in het framework – van een project komt een vergelijking tot uiting tussen enerzijds de doelstellingen en anderzijds de verkregen resultaten; zie in par. 3.2.4. de toelichting op de beïnvloedingsrelatie van de constructen. Op deze wijze vindt een beoordeling en waardering plaats van deze resultaten *vanuit* de doelstellingen. De opgenomen doelstellingen fungeren op deze wijze als normstelling. De bijdrage vanuit de doelstellingen van het samenwerkingsverband aan de invloed op de waardering van de performance is in het framework aangegeven maar ook belangrijk is het analyseniveau daar bij te betrekken. Hier is gekozen voor een focus op een tweetal niveaus voor de performance, waarbij het eerste niveau een theoretische aanvulling betreft van het construct performance zoals is toegelicht in par. 3.2.4. Aldus zijn de volgende niveaus te onderkennen: (1) het perspectief vanuit de *cliënt-eindgebruiker* en (2) *inter-organisatieel* waarbij de wisselwerking en gezamenlijkheid tot uiting komt tussen de partners. Met de twee niveaus – cliënt-eindgebruiker en inter-organisatieel – is zowel een tijdsdimensie als een contentdimensie aanwezig voor analyse van de performance uitgaande van de doelstellingen: dat wil zeggen, in hoeverre vindt een tijdige oplevering van een product of dienst plaats en in hoeverre wordt voldaan aan de vooraf opgestelde specificaties van een product of dienst.

In het framework van Figuur 3.5 zijn in totaal zes elementen te onderkennen: I. de procesgang met in totaal vier fasen, II. de intra- en inter-organisatiele factoren met respectievelijk het organisatie leren, de organisatie portfolio c.q. competenties, de schaalgrootte, de typen samenwerking en het vertrouwen tussen de partners, III. de moderator, IV. de doelstellingen, V. de resultaten en VI. de performance.

In het framework van Figuur 3.5 en het uitgevoerde onderzoek in hoofdstuk 6 blijven mogelijke interacties c.q. onderlinge beïnvloeding van de factoren en de impact daarvan op de procesgang c.q. fasen buiten beschouwing; in hoofdstuk 8 wordt daar nog op teruggekomen.

Figuur 3.5. Conceptueel integratief proces framework van de performance van interorganisationale samenwerking (IOS)



Bron: auteur, op basis van literatuurstudie

3.3.2. Ontwikkeling van proposities

Vanuit de theoretische onderbouwing in par. 3.2., wordt in deze paragraaf de veronderstelde samenhang toegelicht tussen de constructen, c.q. de propositieontwikkeling. Voor wat betreft de onderlinge samenhang tussen de zes elementen I. tot en met VI. binnen het framework van Figuur 3.5 zijn de volgende 5 relaties te onderscheiden:

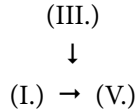
1. Hoe beïnvloeden de *intra-organisationale en inter-organisationale factoren de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van het IOS project?*

$$(II.) \rightarrow (I.)$$

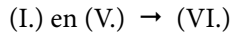
2. Hoe beïnvloedt de *continuïteit van de procesgang c.q. fasen de resultaten van het IOS project?*

$$(I.) \rightarrow (V.)$$

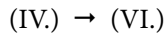
3. Hoe beïnvloedt de *moderator* de relatie tussen de *procesgang c.q. fasen* en de *resultaten van het IOS project*?



4. Hoe beïnvloedt de *continuïteit van de procesgang c.q. fasen* de *resultaten van het IOS project* en daarmee de *performance van het IOS project*?



5. Hoe beïnvloeden de *doelstellingen van het IOS project* van het *IOS project* de *performance van het IOS project*?



Opmerking: in ad 2 wordt meer specifiek ingegaan op de *continuïteit van de procesgang c.q. fasen* en betreft daarmee een verbijzondering van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen in ad 1.

Proposities: theoretische onderbouwing

In par. 3.2. is de literatuur inzake IOS aan de orde gekomen, die gerelateerd is aan te onderscheiden constructen. Tegen de achtergrond van een analyse van deze literatuur en de bovenstaande toelichting op de te onderkennen relaties, zijn de volgende proposities ontwikkeld voor het uitgevoerde onderzoek in hoofdstuk 6:

I. Inzake de invloed van intra-organisationale en inter-organisationale factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van het IOS project:

Ten eerste voor intra-organisationale factoren – *organisatie leren* en *organisatie portfolio c.q. competenties* – is de theoretische onderbouwing gebaseerd op:

De conclusie van de bevindingen in par. 3.2.2. voor het construct *organisatie leren* volgt Child (2005) en Child & Markóczy (1993). Child (2005) veronderstelt een relatie tussen organisatie leren en de fasen van de *procesgang*: “[...] by identifying different situations that can arise regarding learning within cooperative relationships between organizations” (Child e.a., 2005: 289). Centraal in de verwachte samenhang tussen bovenstaande constructen van Child (2005) staat daarbij de verandering in de tijd bij het organisatie leren die gerelateerd is aan de voortgang van de fasen van de procesgang.

Inzake de ontwikkeling van het organisatie leren en procesgang merkt Child (2005) op:

“We do so by referring to the basic distinction between cognitive and behavioral learning (Fiol & Lyles, 1985) and the motivational factors associated with intent and transparency [of knowledge, toevoeging auteur]. The typology set out “[...] incorporates these distinctions. It is adapted from the one first used by Child & Markóczy (1993) to identify different kinds of learning processes [...]” (Child e.a., 2005: 289). Aldus kan een verandering in de tijd van het organisatie leren een traject omvatten vanuit kennis en gedrag bij de partner (Child e.a., 2005) met een koppeling aan de motivatie resulterend in een typologie voor organisatie leren. De ontwikkeling van de drie attributen – te weten: (1) kennis, (2) gedrag en (3) motivatie – en de procesgang kunnen overeenkomstig of verschillend met de procesgang c.q. fasen verlopen. Een ontwikkeling van de attributen die overeenkomstig met de fase van de procesgang is, geldt het type *received learning* of *integrative learning* (Child e.a., 2005). Voor die situatie zou het organisatie leren contingent zijn met de procesgang bij IOS.

Op basis van het literatuuroverzicht en de bovenstaande propositie-ontwikkeling is de volgende propositie afgeleid:

Propositie 1a: Naarmate de factor organisatie leren in het proces van interorganisationale samenwerking meer (minder) contingent met de fase is, wordt de continuïteit van de procesgang c.q. fasen positief (negatief) beïnvloed.

De conclusie van de bevindingen in par. 3.2.2. luidt dat er een invloed onderkend wordt van het construct *organisatie portfolio c.q. competenties* ten aanzien van de procesgang (Barringer e.a. (2000) en Gulati e.a. (1999). Ten aanzien van de term formatie – door auteur aangemerkt als procesfase – geeft Barringer aan “[...] we review the theoretical paradigms that explain relationship formation” (Barringer e.a., 2000: 368) en “The six widely used theoretical paradigms included in this discussion are transaction costs economics (TCE) [...]”. “At the same time, a joint venture can help avoid the need for a firm to internalize an activity that may not be aligned with its distinctive competencies or may be difficult and costly to manage (cf. Harrigan, 1988)” (Barringer e.a., 2000: 371).

Gulati e.a. (1999: 1443) merkt op: “Interdependence is the most common explanation for the formation of interorganizational cooperative ties such as strategic alliances”. Ten aanzien van competenties: “Organizations build cooperative ties to access capabilities and resources that are essential to pursue their goals but that are at least in part under the control of other organizations in their environment (Gulati e.a., 1999)”.

Door Barringer e.a. (2000) is er een samenhang aangegeven tussen interorganizational relationship formation en transactiekosten (TCA). Het welslagen van een specifieke fase van de procesgang – de *formatie* van het partnerschap – is hier afhankelijk gesteld van de factor portfolio & competenties.

Vanuit het construct *complementariteit* ten aanzien van de portfolio van de organisaties in de IOS, ten aanzien van competenties (Barringer e.a., 2000) en ten aanzien van vaardigheden en middelen (Gulati, 1999), luidt de veronderstelling dat complementariteit bijdraagt aan de continuïteit van de procesgang c.q. fasen vanuit afname van de transactiekosten waaronder kosten voor afstemming tussen de partners. Daarentegen zou *substitutie* van de portfolio de continuïteit van de procesgang c.q. fasen verminderen door toename van de transactiekosten.

Op basis van het literatuuroverzicht en de bovenstaande propositie-ontwikkeling is de volgende propositie afgeleid:

Propositie 1b: Naarmate voor de factor organisatie portfolio c.q. competenties de complementariteit van de betrokken organisaties in de interorganisationale samenwerking toeneemt (afneemt), wordt de continuïteit van de procesgang c.q. positief (negatief) beïnvloed.

Voor de drie inter-organisationale factoren – *schaalgrootte*, *typen samenwerking* en *vertrouwen tussen partners* – geeft de theoretische onderbouwing van par. 3.2.2. achtereenvolgens een volgende samenhang tussen de constructen:

Als bevinding in par. 3.2.2. is voor het construct *schaalgrootte* – het aantal organisaties (Provan, 2007) bij een samenwerkingsverband - geconstateerd dat voor IOS bij zowel Provan e.a. (2007) als bij Axelrod e.a. (1985) een procesdimensie aanwezig is.

De veronderstelling luidt dat een toenemende schaalgrootte van het samenwerkingsverband tot uiting komt in een vergroting van de complexiteit tijdens het verloop van de procesgang c.q. fasen zoals een toename van de coördinatie van de activiteiten van de partners.

Voorts vanuit een bilateraal *Prisoners Dilemma* voor een effectieve reciprociteit merkt Axelrod (1985: 234) op: “[...] they have sufficient longrun incentives to punish defectors. In such situations, it may be impossible to identify, much less to punish, defection; even if it is possible, none of the cooperators may have an incentive to play the role of policeman”. Aldus komt hier een procesdimensie naar voren waarin beloningen in de tijd gerelateerd zijn aan de mate van samenwerking. Volgend op dit Prisoners Dilemma neemt de kans toe dat een *free-rider* probleem ontstaat gedurende de procesgang c.q. fasen. Vanuit de invalshoek van afstemming tussen de partners via rolinvulling, suggereert een vergroting van de schaalgrootte een grotere kans op het probleem van een free-rider (naar Axelrod e.a., 1985).

Vanuit een positieve invloed vanuit schaalgrootte – d.w.z. een vergroting van het aantal partners in een IOS – suggereert een toenemende complexiteit van de coördinatie van activiteiten en vergroting van de kans op een free-rider probleem, een negatieve invloed op de ontwikkeling van de fasen van de procesgang.

Op basis van het literatuuroverzicht en de bovenstaande propositie-ontwikkeling is de volgende propositie afgeleid:

Propositie 2a: Naarmate de factor schaalgrootte en daarmee de complexiteit van de coördinatie in de interorganisationale samenwerking of de kans op een free-rider probleem toeneemt (afneemt), wordt de continuïteit van de procesgang c.q. negatief (positief) beïnvloed.

In par. 3.2.2. is voor het construct *typen samenwerking* en IOS een procesdimensie onderkend bij Mintzberg (2009), vanuit drie scholen waarbij strategievorming zich in de tijd ontwikkelt.

Voor de factor *typen samenwerking*, hier benaderd vanuit institutioneel ondernemerschap, merken Garud en Di Maggio (Garud e.a., 2007: 958) ten aanzien van de procesgang op: “The juxtaposition of these contradictory forces – institutional and entrepreneurial; toevoeging auteur – into a single concept generates a promising tension – one that opens up avenues for inquiry into how processes associated with continuity and change unfold, and, how such unfolding processes can be influenced strategically”.

Voorts komt de procesgang naar voren vanuit een te doorlopen veranderingsproces (Garud e.a, 2007: 961; cf. Snow & Benford, 1992): “Efforts at shaping institutions will not go uncontested, and therefore, these attempts can easily go awry [...]. To this end, institutional entrepreneurs use ‘framing’ strategically [...], articulating their change projects in particular ways to define the grievances and interests of aggrieved constituencies, diagnose causes, assign blame, provide solutions, and enable collective attribution processes to operate [...]”.

Bij de verwachte samenhang tussen de constructen *typen samenwerking* en de fasen van de procesgang geldt de veronderstelling die ten grondslag ligt aan Tabel 3.3 en een invloed aangeven voor de volgende drie attributen: (1) scheiding tussen ontwerp en implementatie van een strategie (naar Mintzberg, 2009), (2) formalisering van de strategievorming (naar Vlaar, 2006) en (3) institutioneel ondernemerschap (naar Garud, 2007 en Pacheco, 2010). Volgend op de ontwerpschool van Mintzberg (2009) suggereert een beperkte aanwezigheid van scheiding tussen ontwerp en implementatie een positieve bijdrage aan de

continuïteit van de procesgang c.q. fasen. Een splitsing tussen ‘denken’ en ‘doen’ wordt dan minder aangetroffen. Een beperkte mate van formalisering van het samenwerkingsverband draagt eveneens bij aan de continuïteit van de procesgang c.q. fasen met de veronderstelling dat minder knelpunten voordoen. Een hoge mate van institutioneel ondernemerschap veronderstelt vanuit een institutionele invalshoek formulering van gezamenlijke actie (naar Garud, 2007). Vanuit een invalshoek van ondernemerschap wordt een focus aangehouden op het entameren van nieuwe actiteiten en beheersing van risico’s.

Op basis van het literatuuroverzicht en de bovenstaande propositie-ontwikkeling is de volgende propositie afgeleid:

Propositie 2b: Naarmate de factor typen samenwerking minder (meer) gekarakteriseerd wordt door een scheiding tussen ontwerp en implementatie en een formele inrichting van interorganisationale samenwerking, en er meer (minder) sprake is van institutioneel ondernemerschap, wordt de continuïteit van de procesgang c.q. fasen positief (negatief) beïnvloed.

Voor de samenhang tussen het construct *vertrouwen tussen partners* en fasen van de procesgang is in par. 3.2.3. gerefereerd aan Isett e.a. (2005: 150): vertrouwen ontstaat vanuit de kennis die verkregen is uit eerdere interacties met andere organisaties. Isett e.a. (2005) suggereren dat organisaties de eerdere ervaring zullen hanteren met de verbonden partijen als indicator voor toekomstig gedrag en betrouwbaarheid.

Child e.a. (2005: 61) merkt voor vertrouwen tussen partners en fasen van de procesgang op: “In this way, bonding can form between partners, which Faulkner (1995) has identified as being, in turn, a significant foundation for alliance success. Thus a virtuous cycle may be established, which reinforces both trust and the cooperation that it nurtures. This cycle can, of course, be broken and reversed, as we note shortly”. Daarmee voorziet Child (2005) een versterkende cyclus tussen vertrouwen en IOS in de tijd, hoewel hiervoor tevens een afbreukrisico kan gelden.

Vanuit het vertrouwen tussen de partners dat gedurende de procesgang kan toenemen (Vlaar, 2006) doordat belemmeringen, zoals gebrek aan ervaring met transacties tussen de partners, voor dit vertrouwen verminderen, suggereert dat de

mate van vertrouwen tussen de partners overeen moet komen met de ontwikkeling van de procesgang c.q. fasen.

Op basis van het literatuuroverzicht en de bovenstaande propositie-ontwikkeling is de volgende propositie afgeleid:

Propositie 2c: Naarmate de factor vertrouwen tussen de partners in het proces van interorganisationale samenwerking door vermindering van belemmeringen meer (minder) contingent met de fase is, wordt de continuïteit van de procesgang c.q. positief (negatief) beïnvloed.

II. Inzake de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten van het IOS project:

In par. 3.2.1. is als bevinding voor de fasen van de procesgang aangegeven dat de invloed van de procesgang voor het resultaat (performance) bij IOS in alle drie modellen (Das & Teng, 2002; Ring & Van de Ven, 1994; Zajac & Olsen, 1993) aanwezig is. Zowel Das & Teng (2002) als Zajac & Olsen (1993) nemen hiervoor een specifieke fase in het proces model op waarin evaluatie van de inspanningen plaatsvindt met respectievelijk *outcome stage* en *reconfiguring stage*.

Das e.a. (2002: 737) merken voor de samenhang tussen procesgang en de resultaten het volgende op: “During the outcome stage – dit betreft fase 3 van de procesgang in het proces model *Alliance conditions and alliance development* (Das e.a., 2002: 731); toevoeging auteur – alliance performance becomes tangible and can, thus, be evaluated with some certainty”.

Vanuit een de transactie waarde benadering voor samenwerking geven Zajac & Olsen (1993) aan: “[...], by examining the processes by which joint value – als resultaat, toevoeging auteur – is created and claimed, can encompass joint benefit and transaction cost issues in its framework. In recognizing (1) the interdependence of exchange partners seeking gain and (2) the relational context and processes of interorganizational exchange over time, [...]” (Zajac e.a., 1993: 133).

Een andere bevinding van par. 3.2.1. betreft het verschil van inzicht voor het verloop van de fasen van de procesgang: bestaat er alleen een cyclische opeenvolging van fasen van de procesgang (naar Ring & Van de Ven, 1994) of is er sprake van volgtijdelijkheid van fasen van de procesgang (naar Das & Teng, 2002). Vanuit de setting van een IOS project is hier een volgtijdelijkheid van fasen van de procesgang aangehouden naar Das & Teng (2002).

Overeenkomstig de toelichting van het conceptueel integratief proces framework in par. 3.3.1. geldt de veronderstelling dat de *continuïteit van de procesgang c.q. fasen* het meest geborgd is indien het organiseren van deze procesgang c.q. fasen op een wijze plaatsvindt dat knelpunten uitblijven en sprake is van een tijdige oplevering van het beoogde resultaat. Aldus geeft een mogelijk knelpunt van een bepaalde fase dan geen knelpunt voor een volgende fase en is daarmee de *continuïteit* van de procesgang c.q. fasen *hoog*. Een *beperkte continuïteit* van de procesgang c.q. fasen komt tot uiting in de aanwezigheid van knelpunten ten aanzien van het voortschrijden van de fasen van de procesgang en een tijdige oplevering van het resultaat achterwege blijft. Een kenmerk hiervan is dat een fase een verlenging kent of dat een fase geheel achterwege blijft.

Op basis van het literatuuroverzicht en de bovenstaande propositie-ontwikkeling is de volgende propositie afgeleid:

Propositie 3: Naarmate de continuïteit van de procesgang c.q. fasen met betrekking tot de opeenvolgende fasen toeneemt (afneemt), worden de resultaten van interorganisatiele samenwerking positief (negatief) beïnvloed.

III. Inzake de invloed van de moderator op de relatie tussen de procesgang c.q. fasen en de resultaten van het IOS project:

Voor de theoretische onderbouwing van de moderator – waarin opgenomen de exogene invloeden vanuit de externe omgeving - is in par. 3.2.1. via Tabel 3.1 gerefereerd aan Das & Teng (2002) met de term *co-evolution* bij IOS. Das & Teng (2002) merken in deze als een invalshoek voor een procesbenadering bij IOS op: “Co-evolution refers to the simultaneous development of organizations and their environment, independently as well as interactively” (Das & Teng, 2002: 726). Voorts zijn de invloeden vanuit deze externe omgeving aanwezig bij Mintzberg (2009) in model 3 van par. 3.2.2. met de toelichting op de omgevingsschool.

De veronderstelling is dat veranderingen in de externe omgeving door abrupte wijzigingen in wet- en regelgeving voor de betreffende sector, van invloed zijn op de relatie tussen de fasen van de procesgang en de resultaten bij het IOS project. Andere veranderingen kunnen het aantal actoren in het (politieke) speelveld betreffen door toe- of uittreding van deelnemers.

Op basis van het literatuuroverzicht en de bovenstaande propositie-ontwikkeling is de volgende propositie afgeleid:

Propositie 4: Externe omgevingsveranderingen kunnen, afhankelijk van de aard van die verandering, de relatie tussen de fasen van de procesgang en de resultaten van interorganisatiele samenwerking beïnvloeden.

IV. Inzake de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten van het IOS project en daarmee op de performance van het IOS project:

Op basis van de aangegeven samenhang tussen de constructen procesgang c.q. fasen, resultaten en performance die in ad II. aan de orde zijn geweest, luidt de suggestie dat de continuïteit van de procesgang c.q. fasen voorwaardelijk is aan en een context vormt voor de behaalde resultaten van het IOS project. De veronderstelling is dat de *continuïteit van de procesgang c.q. fasen* een positieve invloed op de resultaten heeft, en daarmee een positieve invloed op de waardering van de performance geeft. Gebrek aan *continuïteit van de procesgang c.q. fasen* heeft een negatieve invloed op de resultaten en daarmee op de performance; de toelichting van het attribuut continuïteit van de procesgang bij ad III. Een andere veronderstelling betreft dat alle andere factoren die niet in het conceptueel Framework aan de orde komen kunnen de resultaten of de performance beïnvloeden maar blijven buiten beschouwing; c.q. de ceteris paribus veronderstelling. In hoofdstuk 8 bij de discussie van de beperkingen wordt hierop teruggekomen.

Op basis van het literatuuroverzicht in ad II. en de bovenstaande propositie-ontwikkeling is de volgende propositie afgeleid:

Propositie 5: Naarmate de continuïteit van de procesgang met betrekking tot de opeenvolgende fasen toeneemt (afneemt), *ceteris paribus*, worden de resultaten positief (negatief) beïnvloed en evenzo de invloed op de performance van interorganisationale samenwerking.

V. Inzake de invloed van de doelstellingen van het IOS project op de performance van het IOS project:

De beïnvloedingsrelatie tussen de doelstellingen en de performance bij IOS is eerder in par. 3.2.3. aangegeven vanuit de gehanteerde motieven (Parmigiani e.a., 2011; Todeva 2005) of doelbepaling (Ariño, 2003). Voorts is deze beïnvloedingsrelatie onderkend door Stuart, 2000 (zie Tabel 2.1) en Christoffersen, 2014 (zie Tabel 2.2 en par. 3.2.4.).

Bij de analyse van leemten in de literatuur inzake IOS, zie Tabel 2.5 onder ad I.3, blijkt dat de invalshoek van de cliënt onderbelicht blijft. In par. 3.2.4. is bij het model van Christoffersen (2014) bij de analyse van de maatstaven voor de performance aan de hand van conceptuele kanttekeningen reeds opgemerkt dat de cliënt als actor ontbreekt. In aanvulling op het model van Christoffersen (2014) zou naast een inter-organisationale optiek voor de doelstellingen ook de optiek vanuit de cliënt opgenomen moeten zijn. Redengevend is hiervoor dat het anticiperen op behoeften van cliënten bij het vaststellen van de doelstellingen voor IOS van groot belang wordt gezien, en dat zij in het bijzonder kan bijdragen aan de performance. Een andere aanvulling op het model van Christoffersen (2014) betreft het analyseniveau van de tijdsdimensie.

Op basis van het literatuuroverzicht en de bovenstaande propositie-ontwikkeling zijn de volgende proposities afgeleid:

Propositie 6: De performance van interorganisationale samenwerking vanuit het oogpunt van de cliënt-eindgebruiker wordt positief (negatief) beïnvloed door de mate waarin in de doelstellingen meer (minder) wordt geanticipeerd op de behoeften van de cliënt.

Propositie 7: De performance van interorganisatiele samenwerking vanuit het oogpunt van de partners wordt positief (negatief) beïnvloed door de mate waarin in de doelstellingen kennisdeling in de product- of dienstontwikkeling meer (minder) aanwezig is.

3.4. Conclusies

Volgend op de eindconclusies in par. 2.5., waarin als leemten in het onderzoek naar interorganisatiele samenwerking (IOS) naar voren komen: (1) een onderbelichting van de procesgang c.q. fasen van IOS, (2) ontwikkeling van een integratief onderzoeksraamwerk, (3) de verbinding van een theorie bouwend onderzoek met de empirie, (4) de invalshoek van de klant-eindgebruiker bij analyse van de performance en (5) de (semi-)publieke sector als onderzoekscontext, is in par. 3.3.1. een conceptueel integratief proces framework van de performance van IOS ontwikkeld op basis van de onderscheiden constructen en is in par. 3.3.2. de procesdimensie van IOS op basis van de propositieontwikkeling inhoud gegeven.



HOOFDSTUK

4

**De gekozen onderzoekscontext:
strategische vernieuwing in de sector
langdurige zorg aan ouderen (1968-2018) en
samenhang met het conceptueel integratief
proces framework van de performance van
interorganisationale samenwerking**

4.1. Inleiding

In dit hoofdstuk vindt een toelichting plaats van de gekozen onderzoekscontext: de Nederlandse sector van de langdurige zorg aan ouderen c.q. de Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT-sector). De onderzoekscontext wordt onderstaand via drie invalshoeken geïntroduceerd met respectievelijk (1) de relatie met de leemten in de literatuur voor interorganisationale samenwerking (IOS), (2) de aanwezigheid van een institutioneel kader en (3) de ontwikkelingsfase c.q. strategische vernieuwing die speelt in de onderzoekscontext.

Ten eerste blijkt uit een analyse van *leemten* in de literatuur voor IOS, een onderbelichting van de non-profit sector en van een nationale/lokale onderzoek setting; zie paragraaf. 2.4.

Ten tweede is de betreffende onderzoekscontext van de langdurige zorg aan ouderen *institutioneel* bepaald doordat regulering van zorg en ondersteuning aan cliënten plaatsvindt via wet- en regelgeving. En voorts door een verscheidenheid van actoren waaronder financiers, beleidsontwikkelaars, beleidsuitvoerders (zorgaanbieders) en toezichthouders waardoor een veelzijdigheid van taken van deze actoren aanwezig is.

Ten derde geldt dat voor de *fase* waarin de onderzoekscontext van de langdurige zorg aan ouderen zich bevindt, er sprake is van een *paradigmawisseling*. Over een *periode van circa 40 jaar* ondergaat een voorheen gereguleerde zorgsector een omslag via een strategische vernieuwing. Binnen deze strategische vernieuwing staat de introductie van zelfregie van de zorgvrager (cliënt) centraal, die een nieuwe denk- en werkwijze van de actoren waaronder de zorgaanbieder vereist.

In paragraaf 4.2. wordt de gekozen onderzoekscontext toegelicht door analyse van externe factoren die deze onderzoekscontext beïnvloeden. Deze analyse vormt een introductie voor de onderzoeksmethodologie in hoofdstuk 5. Om de eigenheid van de zorgsector inzichtelijk te maken, die terugkomt in de aanwezige regulering en die betrekking heeft op de termen kwaliteit en toegankelijkheid van het zorgpakket (NZa, 2012), is eerst een afbakening gemaakt van de zorg aan ouderen. Vervolgens is een overzicht gegeven van de actoren en de relaties tussen actoren via een onderhandelingsystematiek. Daarna is de ontwikkeling binnen

het overheidsbeleid van IOS en zelfregie van de cliënt geanalyseerd, aan de hand van een tijdlijn met illustratieve rapportages. Voor de VVT-sector zijn enkele ontwikkelingen geïnventariseerd die voor zorgaanbieders implicaties kunnen inhouden.

In paragraaf 4.3. is aandacht besteed aan een strategische vernieuwing door vanuit een brede scope van de langdurige zorg een aantal beleidsvarianten te analyseren. Binnen één van deze beleidsvarianten staat zelfregie van de zorgvrager centraal en vindt een toelichting plaats van dit construct. Tegen deze achtergrond komt een nadere uitwerking aan de orde van beleidsvoorstellen, die een omslag in het overheidsbeleid markeren.

In paragraaf 4.4. komen de veranderingen aan de orde die de overgang van AWBZ functies naar de Wmo met zich meebrengen: eerst de veranderingen van de sector langdurige zorg voor zorgaanbieders en cliënten, gevolgd met veranderingen van de beleidscontext en implicaties voor de actor zorgaanbieders. Bij het laatste onderwerp is ondermeer IOS en zelfregie van de cliënt geanalyseerd.

In paragraaf 4.5. zijn de bevindingen van de analyse ten aanzien van de sector langdurige zorg en de beleidscontext gerelateerd aan de constructen van het conceptueel Framework en zijn implicaties aangegeven voor ondermeer de zorgaanbieders. Op deze wijze zijn trends en ontwikkelingen geïnventariseerd van de sector langdurige zorg, die de onderzoekscontext vormen waarbinnen het conceptueel integratief proces framework van de performance van IOS en de proposities worden onderzocht.

4.2. Strategische vernieuwing in de sector langdurige zorg aan ouderen: een introductie (1968-2018)

In Box 4.1 zijn de onderwerpen aangegeven die in deze paragraaf aan de orde komen. Na een afbakening van het construct zorg voor ouderen, komen achtereenvolgens de intramurale - en extramurale actoren en de relaties tussen deze actoren via een onderhandelingsystematiek voor de budgettering aan de orde met de AWBZ (NZa, 2012). Daarna is de ontwikkeling van het beleid (1968-2018) aangegeven voor wat betreft IOS en zelfregie door de rijksoverheid. Tot slot

vindt een toelichting plaats van enkele ontwikkelingen voor de VVT-sector, zoals de ontwikkeling van het aantal kwetsbare ouderen en de ontwikkeling van het vertrouwen van de burger in VVT-instellingen.

Box 4.1. Introductie van strategische vernieuwing in de sector langdurige zorg aan ouderen (1968-2018)

- Afbakening van het construct zorg aan ouderen, de intramurale - en extramurale actoren in de sector en relaties tussen actoren
- Ontwikkeling in het overheidsbeleid (1968-2018) gericht op inter-organisationale samenwerking en strategische vernieuwing vanaf 2007 door introductie van zelfregie in de zorg aan ouderen (van de cliënt)
- Vier ontwikkelingen in de onderzoekscontext (2006-2030)

Deze paragraaf geeft een inleiding op een complex beleidsterrein: de langdurige zorg aan ouderen. Voor de sector van de langdurige zorg is naast de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) nieuwe wetgeving van kracht met de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en de Wet langdurige zorg (Wlz); meer specifiek AWBZ (1968-2015); Wlz vanaf 2014 en Wmo voor de periode (2007-2014) en herziene Wmo vanaf 2015. In Bijlage A is hiervan een toelichting opgenomen.

De zorgverlening aan de doelgroep ouderen is in de loop van de tijd sterk veranderd door stelselherzieningen zoals door bovengenoemde regelgeving van de AWBZ (1968) en de Wmo (2007) (SCP, 2011). De analyse richt zich qua wetgeving met name op de AWBZ en de Wmo. De focus ligt op het in beeld brengen van de samenhang en veranderingen vanuit de AWBZ voor de beleidsontwikkeling van de Wmo voor het kenobject van studie: IOS. De reden is hiervoor dat binnen de wetgeving een kantelpunt - *paradigmawisseling* door vraaggericht werken (SCP, 2010) zoals verder toegelicht in par. 4.4. - tot stand is gekomen. Voor de onderzoeksmethodologie van hoofdstuk 5 is deze omslag van belang: de keuze voor een case study - via Wmo projecten - is er door bepaald.

Opgemerkt wordt dat de langdurige zorg van de AWBZ is toegespitst op de *care* zorg die voor de analyse van het type zorg en ondersteuning van ouderen het meest maatgevend is. Voor wat betreft de *cure* zorg wordt opgemerkt dat ouderen gezien

de ontwikkeling van de chronische ziekten deze in toenemende mate behoeven, maar dat dit type zorg tot het beleidsveld van de 1^e en 2^e lijnsgezondheidszorg behoort (RIVM, 2011). Omdat hier het regime van de Zorgverzekeringswet (Zvw, 2006) voor geldt komt dit meer aanvullend in de analyse aan de orde; zie Bijlage A voor een toelichting van de Zvw.

Afbakening van het construct zorg aan ouderen

Voor het construct zorg aan ouderen is voor de studie een brede omschrijving gegeven; zie Box 4.2.

Box 4.2. Afbakening van het construct langdurende zorg aan ouderen

- Zorg aan ouderen betreft ondersteuning, begeleiding en huishoudelijke hulp, persoonlijke verzorging en verpleging en daarmee het geheel aan voorzieningen dat aspecten van wonen, zorg en diensten kan omvatten. Dit type zorgverlening wordt aangeboden door reguliere verpleeghuizen, verzorgingshuizen en thuiszorginstellingen, en aangeduid met de VVT-sector.
Deze studie hanteert een bredere afbakening voor zorg aan ouderen door tevens begeleiding door welzijnsinstellingen aan deze doelgroep op te nemen in de vorm van individuele of groepsactiviteiten vanuit het ouderenwerk, maatschappelijk werk of opbouwwerk.
- Als leeftijdsindicatie voor ouderen geldt veelal als referentie een AOW-leeftijd van 65 jaar. Het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) hanteert een andere invalshoek voor ouderdom en de maatschappelijke implicaties van deze ontwikkeling en gaat uit van een lagere leeftijdsklasse van 55 jaar. In deze studie is gekozen voor aansluiting met het SCP bij de leeftijdsklasse van jonge senioren.

Bron: SCP (2011)

Intramurale - en extramurale actoren in de sector

Vier actoren die op de intramurale en extramurale AWBZ-markt (NZa, 2012) te onderscheiden zijn bestaan uit: (1) de zorgaanbieders, (2) de cliënten als vragende partij, (3) de zorgkantoren en (4) de overheid die in toezichthoudende organen vertegenwoordigd is. Deze actoren worden onderstaand toegelicht, waarbij

opgemerkt dat zorgaanbieders voor verpleeghuiszorg en thuiszorg zowel een intramurale als extramurale actor vormen.

(1) Zorgaanbieders

Een zorgaanbieder is een organisatie die een productieafsprake maakt met een zorgkantoor over één of meerdere zorgzwaartepakketten (intramuraal) of AWBZ-functies (extramuraal); sinds januari 2015 is de term ZZP (AWBZ) gewijzigd in zorgprofielen (Wlz). Zorgaanbieders kunnen uitsluitend intramurale zorg aanbieden of beide typen zorg aanbieden en voorts bestaan er zorgaanbieders die zorg in natura (ZIN) verlenen en/of een PGB kennen.

(2) Cliënten

Tot de vragers op de intramurale zorgmarkt zijn cliënten te rekenen met een indicatiebesluit zoals afgegeven door het landelijk werkend Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ). Het zorgproces start als de cliënt een indicatie krijgt bij het CIZ. Deze zorg kan in natura worden verkregen - en valt daarmee onder de instellingszorg - of via een Persoonsgebonden Budget (PGB). Bij een PGB koopt de aanvrager de zorg in en neemt hij geen functie verblijf af van een zorgzwaartepakket maar wel de overige functies. Het CIZ stelt voor de cliënt een indicatie vast op basis van een indeling naar zorgzwaartepakketten (ZZP) (SER, 2008: 26). Vervolgens neemt de cliënt met het indicatiebesluit contact op met een zorgaanbieder die de benodigde zorg kan bieden.

(3) Zorgkantoren

Nederland kent een indeling in zorgkantoorregio's die qua grootte van elkaar verschillen. Per regio is één zorgkantoor actief en veelal is dit de van oudsher grootste zorgverzekeraar in de regio, aan te duiden met de concessiehouder. Een concessiehouder kan meerdere zorgkantoren onder zich hebben. Zo is bijvoorbeeld in de regio Rotterdam voor cliënten het zorgkantoor Zilveren Kruis Achmea.

Bij het zorgkantoor ligt de zorgplicht voor de cliënt in de regio. De AWBZ stelt de zorgverzekeraars - als concessiehouders - verantwoordelijk voor de uitvoering van de AWBZ. De zorgkantoren zijn door de zorgverzekeraars gemandateerd waarbij ieder zorgkantoor optreedt namens alle zorgverzekeraars en voor hen de gezamenlijke inkoop en afrekening van AWBZ-zorg doet. In een beschikking van de staatssecretaris van VWS zijn de taken van de zorgkantoren beschreven.

(4) Toezichthouders

Als toezichthoudende actoren treden hier op: de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa), de Inspectie Gezondheidszorg (IGZ) en de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMA); sinds april 2013 is de NMA onderdeel van de nieuwe Autoriteit Consument & Markt. De NZa vervult de rol van ‘marktmeester’ voor de productieafspraken zoals onderstaand bij de onderhandelingsystematiek is toegelicht. Zij voert jaarlijks een prestatiemeting AWBZ uit en houdt aldus toezicht op de uitvoering van taken door de zorgkantoren. De IGZ houdt toezicht op de kwaliteit van de zorg en de NMa ziet toe op fusies tussen zorgaanbieders en de naleving van het verbod op kartelafspraken.

Relaties tussen actoren

Door de positie die de zorgverzekeraars middels de zorgkantoren innemen, is de zorgmarkt te beschouwen als een *inkoopmarkt*. De relaties tussen de actoren, die via een onderhandelingsystematiek tussen met name zorgkantoor en zorgaanbieder aanwezig is vormt daarbij de kern. Onderstaand wordt globaal de wijze toegelicht waarop deze markt is georganiseerd.

Voor de langdurige zorg stelt het NZa jaarlijks het maximum tarief vast voor de prestaties aan de hand van de zorgzwaartepakketten (ZZP). In elk pakket wordt een cliëntgroep beschreven met daarbij een aanduiding van de omvang van de zorg in een gemiddeld aantal uren per week. De systematiek houdt in dat zorgaanbieders bekostigd worden per geleverde ZZP per cliënt, in plaats van voorheen per bed of per verpleegdag.

Zorgkantoren en zorgaanbieders komen een productieafpraak overeen door te onderhandelen over de prijs en de hoeveelheid die zorgaanbieders voor de door hen geleverde zorg in rekening mogen brengen. Voor de productieafspraken die een zorgkantoor met alle zorgaanbieders in zijn regio maakt, geldt dat zij in totaal niet het regionaal budgettair kader (de contracteerruimte) mogen overschrijden.

De NZa stelt jaarlijks de contracteerruimte per regio vast om op deze wijze de zorgkantoren te stimuleren tot een zo doelmatig mogelijk inkopen van zorg binnen de beschikbare kaders. Zorgkantoor en zorgaanbieder dienen de gezamenlijke productieafspraken in bij de NZa. De NZa toetst deze afspraken om ervoor te zorgen dat het Budgettair Kader Zorg (BKZ) niet wordt overschreden.

Conclusie inzake de intramurale - en extramurale actoren en relaties tussen actoren

De keuze van de onderzoekscontext in het licht van de onderzoeksvragen in par. 1.2.: een *procesdimensie* komt naar voren in de relaties die actoren in de tijd onderhouden en in een onderhandelingssystematiek voor een begroting w.o. voor zorgaanbieders. Het construct performance is te onderkennen in het aanbodgericht voorzieningen ter beschikking stellen, met name door indicering van een zorgvrager via het CIZ. De zorgsector kenmerkt zich door een sterke mate van overheidsregulering.

Ontwikkeling in het overheidsbeleid (1968-2018) gericht op inter-organisationale samenwerking en strategische vernieuwing vanaf 2007 door introductie van zelfregie in de zorg aan ouderen (van de cliënt)

In deze subparagraaf is een overzicht gegeven wanneer en in welke vorm IOS in de beleidsontwikkeling bij de rijksoverheid (i.c. ministerie van CRM, WVC, OC&W, VWS) naar voren komt. Oftewel, het gaat er om in hoeverre IOS tussen de actoren in de zorg in de tijd al eerder een beleidsonderwerp vormt voor een koersbepaling. Met als kanttekening bij de analyse dat uiteraard een zorgaanbieder op eigen kracht en onafhankelijk van de overheid als regelgever en facilitator een samenwerking kan aangaan.

In Box 4.3 is een overzicht opgenomen van wet- en regelgeving, beleidsnota's en subsidieprogramma's inzake zorg aan ouderen voor de periode 1968-2018. Via vijf attributen is een differentiatie in de analyse naar IOS aangebracht: ten eerste de aankondiging van een samenwerkingsverband, ten tweede in hoeverre een expliciete doelstelling bekend is en ten derde de aanwezigheid van *incentives* die de actoren overtuigen van een gunstig perspectief om aan het samenwerkingsverband deel te nemen. In navolging van hoofdstuk 1 waarin zelfregie van de zorgvrager reeds als een ontwikkelingsrichting is genoemd, is deze invalshoek eveneens nader geanalyseerd in het nieuwe beleid. Ten vierde de aankondiging voor zelfregie is getoetst of er ten vijfde hiervoor een implementatietraject bestaat.

Uit het overzicht in Box 4.3 komt naar voren dat IOS en zelfregie geen nieuwe fenomenen vormen voor de actoren binnen de VVT-sector; zie tevens de verdere toelichting in Bijlage A. Althans afgaande op het aantal initiatieven dat de rijksoverheid in de tijd heeft aangekondigd om via een gezamenlijk traject zorg

en ondersteuning aan ouderen te organiseren. *De noodzaak om samenwerking tussen de actoren te organiseren* blijkt eerder genoemd en komt naar voren als oplossingsrichting voor de gesignaleerde aandachtspunten. In de kern richt deze samenwerking zich veelal op activiteiten die een verbeterde samenhang nastreven tussen de intra- en extramurale voorzieningen voor ouderen. De onderliggende problematiek wijst in de richting van een coördinatievraagstuk van de taakinfilling voor de verschillende actoren. Vanuit de redenering dat voor een bestendiging van IOS een expliciete vermelding van de doelstelling(en) en - in enige mate - *incentives* voor deze samenwerking aanwezig dienen te zijn, is dit in de tijdlijn weinig terug te vinden.

Voorts illustreert het overzicht van Box 4.3 dat met de introductie van pilots voor de nieuwe Wmo (2007) en het Nationaal Programma Ouderenzorg (2008), IOS en zelfregie een start hebben gemaakt. Ten eerste geldt voor deze samenwerking dat zij 'breed' zijn opgezet in de zin van het aantal disciplines en op de tweede plaats qua opzet een projectmatige vorm kennen. De aanwezigheid van doelstellingen en incentives in de vorm van financiering zijn hier voor het eerst expliciet aan de orde. Specifiek ten aanzien van zelfregie van de zorgvrager blijkt dat de eerste nota bejaardenbeleid uit 1970 hier al melding van maakt maar dat vanaf 2008 met de Wmo pilots de implementatie ervan aandacht krijgt. De eerste ervaringen om IOS en zelfregie in de zorg aan ouderen invulling te geven zijn daarmee betrekkelijk nieuw tegen de achtergrond van een over de jaren wijzigende beleidscontext. Van recente datum staat IOS en zelfregie van de zorgvrager in de belangstelling voor de beleidsontwikkeling voor verpleeghuizen. Zie voor een verdere toelichting Bijlage B Project De Kanteling (2008-2011) en de analyse van de beleidscontext in par. 4.4. punt 4.

De analyse toont aan dat er sprake is van een lange tijdsperiode – circa 40 jaar – voordat de aankondiging van IOS en zelfregie van de zorgvrager met een vervolgtraject aandacht krijgen. Zoals Veerman (2016) aangeeft voor structurele veranderingen in het overheidsbeleid – inzake een duurzame plattelandsontwikkeling in Europees perspectief – betreft dit een aanpassing van een aanbodoriëntatie naar een vraagoriëntatie van het landbouwbeleid en een lang traject om daar sturing aan te geven (Veerman, 2016). Dit brengt het vraagstuk naar voren waarom het kennelijk veel tijd vergt om veranderingen binnen de langdurige zorg te realiseren. Ongetwijfeld zal politieke en maatschappelijke 'druk' en schaarste aan financiële

middelen een rol spelen. In het conceptueel proces framework IOS in par. 3.3.1. vormt deze druk het vertrekpunt voor het onderdeel kennis nemen en inspelen op trends en ontwikkelingen door de zorgaanbieders.

Box 4.3. *Ontwikkeling in het overheidsbeleid (1968-2018) gericht op interorganisationale samenwerking (IOS) en zelfregie in de zorg aan ouderen: van aankondiging naar realisatie*

Jaar	Bronnen: • Wet- en regelgeving • Beleidsnota's	Interorganisationale samenwerking			Zelfregie van zorgvrager	
		Aankondiging	Doelstelling expliciet	Incentives	Aankondiging	Implementatie
1968	Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ)	-	-	-	-	-
1970	Nota bejaardenbeleid	√	-	-	√	-
1975	Nota bejaardenbeleid	√	-	-	-	-
1981	Nota Bouwstenen voor een ouderenbeleid	√	-	-	-	-
1985	Nota Zorg voor ouderen	√	-	-	-	-
1990	Nota Werken aan zorgvernieuwing	√	-	-	√	-
1995	Nota Actieprogramma ouderenbeleid	√	-	-	√	-
2005	Nota Ouderenbeleid in het perspectief van de vergrijzing	√	-	-	√	-
2006	Zorgverzekeringswet (Zvw)	-	-	-	-	-
2007	Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)	√	-	√	√	√
2008	Nota Nationaal Programma Ouderenzorg	√	√	√	√	√
2014	Wet langdurige zorg (Wlz)	-	-	-	-	-
2015	Wet maatschappelijke ondersteuning (herziene Wmo)	√	-	-	√	√
2018	Nota Thuis in het Verpleeghuis/ Pact voor de ouderenzorg	√	√	√	√	√

Bron: zie Bijlage A

Conclusie inzake ontwikkeling in het overheidsbeleid (1968-2018) gericht op interorganisationale samenwerking en strategische vernieuwing vanaf 2007 door introductie van zelfregie in de zorg aan ouderen (van de cliënt)

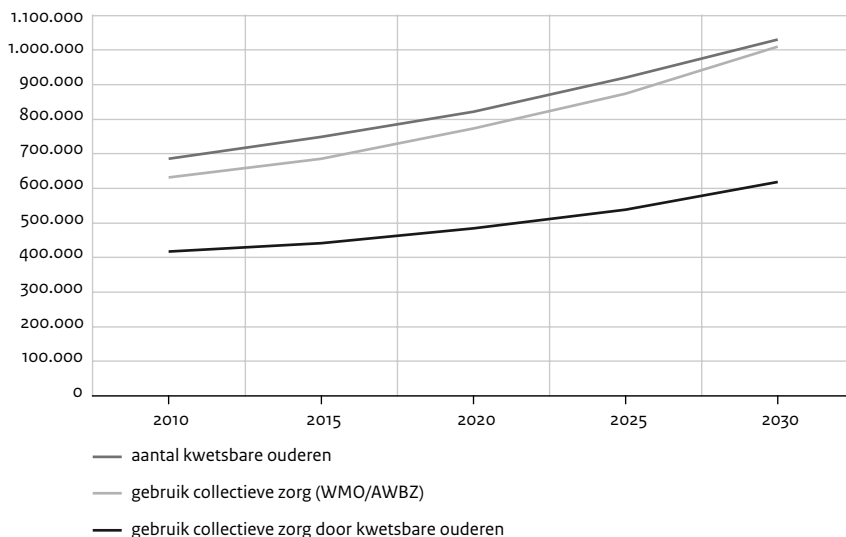
De onderzoekscontext in het licht van de onderzoeksvragen in par. 1.2. kenmerkt zich door eerdere aankondigingen voor het belang van IOS gedurende een periode van circa 40 jaar. Voorts komt in de onderzoekscontext een procesdimensie naar voren met het langdurige tijdsverloop van de betreffende wetgeving (AWBZ en Wmo) en in de relatie tussen de actoren. Het construct zelfregie van de zorgvrager - cliënt - komt op twee wijzen terug in de onderzoekscontext: ten eerste vormt zij een paradigkawisseling met de aanbodgerichte voorzieningen vanuit de AWBZ. Ten tweede betreft dit een nieuwe invalshoek voor de doelstelling van het construct performance, hier in relatie tot IOS, in de zin van een performance indicator.

Vier ontwikkelingen in de onderzoekscontext (2006-2030)

In de onderzoekscontext zijn op sectorniveau voor de zorgaanbieders binnen de VVT een viertal ontwikkelingen in de tijd te onderscheiden: (1) het aantal ouderen, (2) het aantal zorgaanbieders, (3) de zorgzwaarte van ouderen (invalshoek cliënten) en (4) het vertrouwen van de burger (invalshoek cliënten) in de zorgaanbieders. Achtereenvolgens vindt een toelichting van deze ontwikkelingen plaats, die qua tijdstip gericht zijn op de strategische vernieuwing vanaf 2007.

In Figuur 4.1 zijn de ontwikkelingen aangegeven in de periode 2010-2030 van het totale aantal kwetsbare ouderen (o.b.v. Tilburg Frailty Indicator; SCP, 2011), het aantal kwetsbare ouderen dat collectief gefinancierde verpleging en verzorging ontvangt en het totale aantal ouderen dat deze zorg ontvangt. In 2030 zal een kwart van de oudere bevolking kwetsbaar zijn, ongeveer 1 miljoen personen. Het aantal ouderen dat collectieve verpleging en verzorging ontvangt, zal iets kleiner zijn. Het aantal ontvangers van collectieve verpleging en verzorging neemt de komende decennia sneller toe (60%) dan het aantal kwetsbare ouderen (50%). De trends in Figuur 4.1 suggereren dat het gebruik een inhaalslag zal maken op het aantal kwetsbaren (SCP, 2011). Afgaande op de ontwikkeling in het aantal kwetsbare ouderen dat gebruik zal maken van collectieve verpleging en verzorging, dan blijkt dat in 2030 circa 600.000 kwetsbare ouderen gebruik zal maken van verpleging en verzorging. Een andere ontwikkeling betreft een voorziene stijging van het gebruik aan collectieve zorg voor een termijn van 20 jaar voor kwetsbare ouderen van ongeveer 50%.

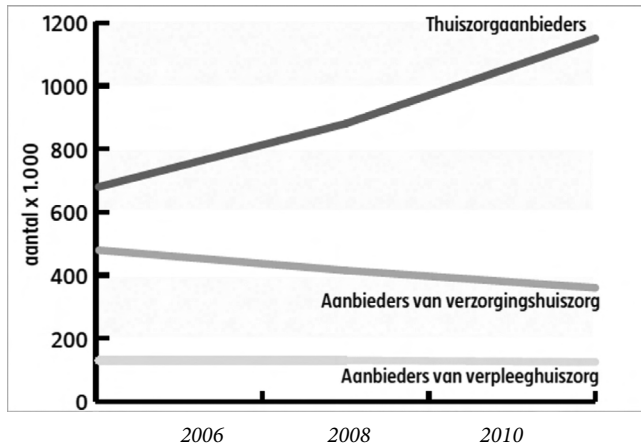
Figuur 4.1. Ontwikkeling in het aantal kwetsbare ouderen en het gebruik van verpleging en verzorging in de bevolking van 65 jaar en ouder, periode 2010-2030.¹



¹ Aantal kwetsbare ouderen o.b.v Tilburg Frailty Indicator, die kwetsbaarheid als een belangrijke voorspeller ziet van opname in een verzorgings- of verpleeghuis en van overlijden.

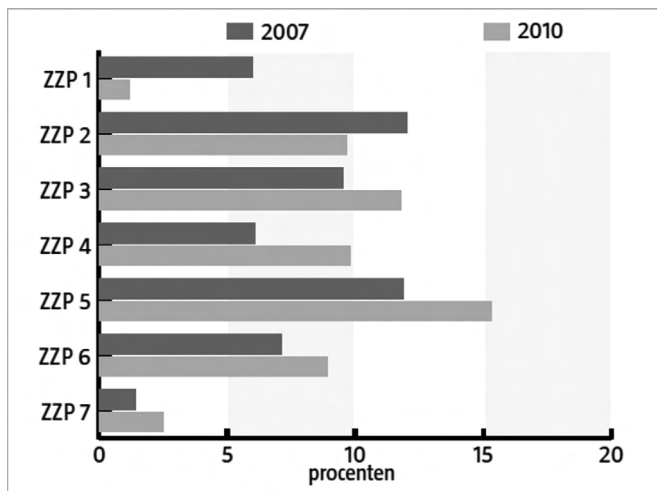
Bron: SCP (2011)

In Figuur 4.2 komt naar voren dat het aantal zorgaanbieders van ‘zware’ zorg over de jaren daalt en fusies tussen aanbieders van verpleeg- en verzorgingshuiszorg zijn hier mede debet aan. Daarentegen vindt er een stijging van het aantal zorgaanbieders in de thuiszorg over de jaren plaats (ActiZ, 2012). Hierin komt de trend van *extramuralisering* – dat wil zeggen van instellingszorg naar thuiszorg, oftewel zorg in de eigen woonomgeving van de oudere - in terug.

Figuur 4.2. Ontwikkeling van het aantal zorgaanbieders (2006-2010)

Bron: ActiZ (2012)

In Figuur 4.3 geeft een overzicht van de ontwikkeling van de zorgzwaarte in verpleeg- en verzorgingshuizen. Op basis van het aantal indicaties voor 75-plussers neemt de zorgzwaarte over de jaren – 2007 vergeleken met 2010 – voor de zorgaanbieders toe.

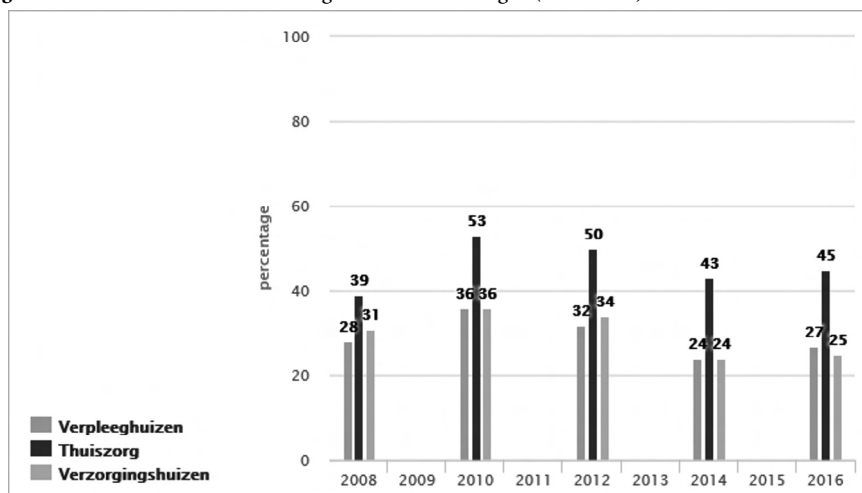
Figuur 4.3. Ontwikkeling van de zorgzwaarte op basis van indicaties bij 75-plussers naar ZZP in verpleeg- en verzorgingshuizen (2007 vs 2010)

Indicaties o.b.v. ZZP; ZZP 1 beperkte zorgzwaarte, ZZP 7 hoge zorgzwaarte

Bron: ActiZ (2012)

In Figuur 4.4 is de ontwikkeling opgenomen van het vertrouwen van de burger in zorgaanbieders – verpleeghuizen, verzorgingshuizen en thuiszorg – voor de periode 2008-2016. De scores voor het vertrouwen in de zorgaanbieders betrekkelijk laag. Voorts is er over de jaren 2010-2016 voor de zorgaanbieders een dalende trend van het vertrouwen van de burger waarneembaar (Nivel, 2018).

Figuur 4.4. Het vertrouwen van de burger in VVT-instellingen (2008-2016)



Bron: Nivel (2018)

Conclusie inzake vier ontwikkelingen in de onderzoekscontext (2006-2030)

Uitgaande van de onderzoeksvragen in par. 1.2. komen in de onderzoekscontext de volgende punten naar voren: voor de zorgaanbieders bestaat er vanaf 2006 een onzeker toekomstperspectief aangaande de continuïteit van de eigen organisatie. IOS kan dan een bijdrage leveren om met strategische vernieuwing in de langdurige zorg om te gaan. Voorts treden in de onderzoekscontext veranderingen op waarin een groot tijdsverloop optreedt en waardoor met deze dynamiek een procesdimensie aanwezig is (zie ontwikkelingen nr. 1, 2 en 3). Het construct performance is met de invalshoek van de cliënt (zie ontwikkeling nr. 4) eveneens aanwezig.

4.3. Een paradigmawisseling leidend tot strategische vernieuwing: van aanbodgericht naar cliënt centraal vanaf 2007

Op basis van de onderzoeksvragen in par. 1.2. zijn in Box 4.4 de onderwerpen aangegeven die in deze paragraaf aan de orde komen. Eerst vindt een verkenning plaats van de strategische vernieuwing van de langdurige zorg vanuit de AWBZ met enkele beleidsvarianten. In deze beleidsvarianten worden de standpunten toegelicht van twee organen - de Sociaal-Economische Raad (SER) en de Raad voor de Volksgezondheid en Zorg (RVZ) - elk belast met strategische advisering aan regering en parlement. Doel is om inzicht te krijgen in de beoogde vernieuwing die de overheid voorstaat: van welke actoren wordt een bijdrage verwacht en welke taken gaan zij vervullen. Omdat het construct zelfregie van de oudere bij de nieuwe inrichting van de langdurige zorg een prominente plaats inneemt, is vervolgens hiervoor een toelichting gegeven. Tot slot komt een inventarisatie aan de orde van de uitwerking van de strategische vernieuwing van de langdurige zorg aan de hand van beleidsvoorstellen.

Box 4.4. *Overzicht van een paradigmawisseling vanaf 2007 in de sector langdurige zorg aan ouderen door strategische vernieuwing*

- Strategische vernieuwing in de sector langdurige zorg aan ouderen op weg naar zelfregie (2008-2012)
- Zelfregie van de cliënt als construct voor strategische vernieuwing in de sector langdurige zorg aan ouderen
- Nadere uitwerking van het proces van de strategische vernieuwing in de sector langdurige zorg aan ouderen (2007-2018)

Strategische vernieuwing in de sector langdurige zorg aan ouderen op weg naar zelfregie (2008-2012)

Het advies van de SER (2008) beoogt om in het beleid van de langdurige zorg de samenhang tussen *cure*, *care* en *participatie* te vergroten. Het advies geeft aan dat het wenselijk is om bij de beheersing van de vraag naar langdurige zorg voor ouderen meer te handelen in termen van *zorgketens* die zowel *cure* als *care* omvatten. Deze samenhang is op twee wijzen aanwezig: “[...] na een beroerte ... volgt veelal blijvende zorg (volgtijdige samenhang). Bij andere categorieën

kunnen cure en care gelijktijdig nodig zijn (bijvoorbeeld bij dementie) [...]” (SER, 2008: 76). Ook is een samenhang onderkend tussen care en maatschappelijke participatie: informele zorg en vrijwilligerswerk kunnen behulpzaam zijn bij het beperken van afhankelijkheid van professionele zorg. Qua voorstel komen de genoemde zorgketens als een pleidooi van een vergroting van de samenwerking tussen de actoren in de zorg naar voren.

Voor de middellange termijn - tot 2012 - ligt de nadruk op meer toespitsing van de AWBZ-aanspraken (SER, 2008). Dit zou via een betere afbakening van het verzekerde pakket en door verbetering van de indicatiestelling voor de AWBZ plaats vinden. Daarnaast zou een overheveling van de op herstel gerichte revalidatiezorg naar de Zvw noodzakelijk zijn. Deze zorgverlening maakt onderdeel uit van een zorgketen die zich richt naar de situatie vóór de aandoening of ongeval. Voordeel hiervan is dat de zorgketen voor de cliënt één geheel gaat vormen. Voorts zou het aanbod van sociale hulp- en dienstverlening dat aangeboden wordt overeenkomstig de AWBZ-functies ‘ondersteunende en activerende begeleiding’, voor overheveling in aanmerking kunnen komen naar gemeenten op grond van de Wmo.

Voor de lange termijn komen voor cliëntengroepen als ouderen en chronisch zieken de volgende beleidsopties in beeld (SER, 2008): ten eerste een voortzetting van de uitvoering van de AWBZ door zorgverzekeraars voor hun eigen verzekerden, ten tweede een careverzekering die privaatrechtelijk door zorgverzekeraars wordt uitgevoerd of ten derde overheveling van onderdelen van de zorg voor deze groepen van de AWBZ naar de Zvw.

In het advies van de RVZ wordt een opheffing van de AWBZ bepleit door de zorgfuncties onder te brengen in een zorgverzekering en de maatschappelijke ondersteuningsfuncties in de Wmo (RVZ, 2008 en 2012). Als voordeel wordt gezien dat de mogelijkheid ontstaat om alle zorg – *cure* en *care* – onder één regime te brengen. De zorg kan hierdoor tijdens verschillende fasen van de aandoening beter op elkaar worden afgestemd. Zo is de huidige scheiding van cure en care voor patiënten met bijvoorbeeld dementie problematisch; in de verpleeghuizen krijgen zij te weinig diagnose en behandeling. Aan gemeenten wordt de rol toebedeeld om de maatschappelijke participatie van patiënten te stimuleren.

Het advies doet een appèl op samenwerking: zorgaanbieders zouden meer met elkaar dienen samen te werken. Voor wat betreft de organisatie van de zorg vraagt vroegtijdige onderkenning bij patiëntengroepen met chronische aandoeningen om een goede samenwerking tussen de eerste- en tweedelijnsvoorzieningen. In lijn hiermee is ook het pleidooi voor een betere *ketenzorg* door meer regie. Ketenzorg blijkt onvoldoende structureel van de grond te komen. Investerings worden bepleit in de uitvoering van de zorgverzekering en de Wmo die via besparingen op de uitvoering van de AWBZ.

Volgend op de adviezen van SER en RVZ is door de Inspectie der Rijksfinanciën (2010) een opstelling gemaakt van een viertal beleidsvarianten voor vernieuwing van de langdurige zorg: *AWBZ Versoberd*, *Eigen Regie*, *Zorg Dichtbij* en *Zorg Verzekerd*. In Bijlage C zijn deze beleidsvarianten beknopt aangegeven. Centraal staan in de opstelling een vergroting van de doelmatigheid en een andere taakverdeling tussen actoren.

Samengevat geeft de variant *Eigen Regie* zoveel mogelijk invulling aan de eigen verantwoordelijkheid van de cliënt: “[...] dat de burger, ook bij langdurige beperkingen, mondig, zelfredzaam en kritisch is. Hij voert zelf de regie over de ondersteuning die hij nodig heeft [...]” (Inspectie der Rijksfinanciën, 2010: 59). De variant *Zorg Dichtbij* ziet de gemeente als coördinator van de zorg en is een uitbreiding van de Wmo met AWBZ-zorg en *Zorg Verzekerd* beoogd een stelsel met concurrerende verzekeraars. Met deze drie beleidsvarianten komt aldus een stelselwijziging tot stand. De beleidsvariant die geen grote stelselwijziging beoogd komt terug in de variant *AWBZ versoberd*.

Conclusie inzake strategische vernieuwing in de sector langdurige zorg aan ouderen op weg naar zelfregie (2008-2012)

De keuze van de onderzoekscontext in relatie met de onderzoeksvragen in par. 1.2.: de paradigmawisseling voor de langdurige zorg, zoals bij de beleidsvariant *Eigen Regie*, betekent voor de zorgaanbieders een mogelijkheid om via IOS te anticiperen. Voorts zijn specifiek zorgketens of ketenzorg genoemd als wijze waarop IOS tot stand kan komen. De strategische vernieuwing van de langdurige zorg kent een procesdimensie gezien het tijdsverloop van de adviezen van SER (2008) en RVZ (2008 en 2012). Deze procesdimensie is ook aanwezig in een andere taakverdeling voor de actoren waaronder gemeente of zorgverzekeraars.

Het construct performance voor ondermeer de zorgaanbieders komt aan de orde met een vergroting van de doelmatigheid via kostenbeheersing.

De nieuwe rolinvulling voor de actor gemeenten brengt met zich mee dat in hoofdstuk 5 bij de toelichting van de methodologie een gemeentelijke context is gekozen voor het uitgevoerde onderzoek.

Zelfregie van de cliënt als construct voor strategische vernieuwing in de sector langdurige zorg aan ouderen

In par. 4.2. is aangegeven dat zelfregie oftewel zelfredzaamheid van de oudere, eerder van belang is gezien in de beleidsontwikkeling van de rijksoverheid. Zij het dat de vraag - hoe hier invulling voor wat betreft implementatie aan te geven; zie Box 4.3 – lange tijd onbeantwoord blijft. In de beleidsvariant *Eigen Regie* van par. 4.2. komt deze invalshoek naar voren.

Zelfregie als construct behelst een situatie waarin de eigen keuzes inzake zorg en ondersteuning voorop staan. Ter onderbouwing van het construct zelfregie en daarmee zelfverantwoordelijkheid van patiënt of oudere is de volgende definitie aangehouden: “[...] het houden van eigen regie en ondersteuning krijgen bij het vragen en organiseren van (informele en formele) hulp” (SCP, 2018: 86).

Op de eerste plaats is zelfregie te relateren aan die situaties waarbij chronische aandoeningen in het spel zijn. Door de medische vooruitgang wordt de patiënt in toenemende mate in staat gesteld om nog aan het maatschappelijk leven deel te nemen. Vooral ouderen kunnen via *disease management* hier beter op leren in te spelen door een aanpassing van de leefstijl (Berenschot e.a., 2005). Maar los van lichamelijke ongemakken, en daarmee vanuit een bredere optiek, blijkt de belangstelling voor zelfregie toe te nemen. Zo geldt het behoud van zelfredzaamheid als een mogelijke oplossingsrichting voor de problemen die de AWBZ kent (SER, 2008). Bij het beperken van de afhankelijkheid van professionele zorg kunnen vooral informele zorg en vrijwilligerswerk behulpzaam zijn (SER, 2008).

Qua onderzoek blijkt zelfregie in toenemende mate in de belangstelling te staan (Volberda e.a., 2012; Romme e.a., 2011). In samenhang met het construct zelfregie is de focus in het onderzoek het construct *sociale innovatie* (Volberda e.a., 2012), hetgeen voor een organisatie ondermeer inhoudt flexibele organisatievormen

door in de strategie exploitatie én exploratie te bevorderen en dynamische managementvaardigheden door een brede kennisbasis te creëren. Uit de bijdrage die sociale innovatie aan de doelstellingen van zorgaanbieders kan leveren, komt naar voren dat voor eigen regie en zelfredzaamheid het ontwikkelen van een gezamenlijke kennisbasis met cliënten van belang is. Bij de externe partijen komen de gemeenten hier in beeld waarbij kennisdeling en een intentie om een duurzame relatie te onderhouden vorm krijgen. Vanuit een samenwerkingsperspectief kan kennisdeling met cliënten voordelig zijn om zo overbodige kosten te verminderen of het reactievermogen van organisaties te versnellen (Volberda e.a., 2012).

Nauw verweven met bovenstaand onderzoek naar sociale innovatie geldt de invalshoek hoe *co-creation* van invloed kan zijn op zelfregie. Co-creation kan als een hefboom van sociale innovatie aangemerkt worden en staat voor “[...] het samenwerken met externe organisaties om zo (gezamenlijk) nieuwe ideeën te ontwikkelen, te absorberen, en of te benutten en bestaande kennis op nieuwe manieren toe te passen” (Volberda e.a., 2012: 20). Co-creation vereist volgens Prahalad (2004) de interactie tussen een organisatie en een klant gericht op gezamenlijke waarde. Door klanten een actieve rol te geven bij de beschikbaarstelling van de dienstverlening en het realiseren van een voordeel. Uit de bevindingen van McColl-Kennedy (2012: 370) die aangeven hoe actoren betrokken kunnen worden bij co-creation - op basis van een typologie bestaande uit vijf *Customer Value Co-creation Practice Styles (CVCPS)* - komen twee CVCPS hier als kansrijk naar voren: ten eerste teammanagement van zowel het netwerk van de zorgprofessional als die van de zorgvrager; en ten tweede de samenwerking tussen de zorgprofessional en de zorgvrager. In navolging van McColl-Kennedy zou bij co-creation niet alleen de klant – cliënt – maar ook zijn gehele netwerk betrokken moeten zijn bij co-creation. Evenals voor het concept van “geïntegreerde zorg” waarin ondermeer *co-production* tussen zorgvragers en professionals centraal staat, wordt het belang van de klant (burger) onderkend: “[...] integrated care has arguably become too much [of] a professionals’ concept, being pursued for citizens while insufficiently acknowledging the potential contribution made by citizens” (Glimmerveen e.a., 2019: 1). Het belang van de klant – in de betekenis van afnemer van publieke dienstverlening – komt ook tot uiting in onderzoek naar verbetering van de effectiviteit van *public service charters*: “To determine which enablers support the implementation of an effective service charter [...]” (Thomassen e.a., 2014: 574).

Conclusie inzake het construct zelfregie van de cliënt voor strategische vernieuwing in de sector langdurige zorg aan ouderen

In de onderzoekscontext is voor de onderzoeksvragen in par. 1.2. met de beleidsvariant Eigen regie een paradigmawisseling aanwezig. Deze omslag komt tot uiting met het construct zelfregie van de cliënt als centraal element in de strategische vernieuwing van de sector langdurige zorg. In het kader van het conceptueel Framework in par. 3.3.1. betekent dit dat het belang van de invalshoek van de cliënt voor het construct performance toeneemt.

Nadere uitwerking van het proces van de strategische vernieuwing in de sector langdurige zorg aan ouderen (2007-2018)

Volgend op bovenstaande toelichting inzake de beleidsadvisering van SER (2008) en RVZ (2008, 2012), is een analyse verricht van de uitwerking voor een strategische vernieuwing van de langdurige zorg. Hiertoe is een overzicht gegeven van beleidsvoorstellen aan de hand van een aantal kabinetsstandpunten*. De analyse richt zich ten eerste op de formulering van nieuwe taken voor actoren en ten tweede op het aspect samenwerking tussen actoren. Deze beleidsvoorstellen zijn in Bijlage D toegelicht. Als periode is hiervoor aangehouden nadat de wetgeving inzake de Wmo is afgerond, en daarmee de periode 2007 t/m 2018. Opgemerkt wordt dat voor de cases in hoofdstuk 5 een onderzoeksperiode bestaat uit het vierde kwartaal 2006 t/m derde kwartaal 2012.

In de beleidsvoorstellen wordt aanvankelijk nog niet gesproken van “[...] een grote stelselwijziging [...]” maar dat in een volgend voorstel van een herijking van de langdurige zorg sprake is die als zodanig wordt aangeduid als een hervorming (Kabinet-Balkenende IV, brief, juni 2008: 32). Letterlijk is aangekondigd “[...] het kabinet kiest ervoor om het stelsel van langdurige zorg te herzien en beter aan te laten sluiten bij de ontwikkelingen en eisen van deze tijd [...]” (Kabinet-Rutte II, brief, april 2013: 4). De scepsis die er bestaat om in te grijpen in de rechten van kwetsbare patiëntengroepen is in eerste instantie groot. Van recente datum geldt daarentegen dat een (verdere) herziening van de langdurige zorg achterwege blijft (VWS De Jonge, 2018) en worden extra financiële middelen toegezegd “[...] voor het verbeteren van de ouderenzorg” (VWS De Jonge, 2018). Zie Box 4.7 met een

*) Met de *Nota Zicht op zorg* - modernisering van de AWBZ (1999), heeft staatssecretaris Vliegthart de start gegeven voor een nieuwe koersbepaling voor de langdurige zorg.

overzicht van de ombuigingen en beleidsintensivering voor de langdurige zorg (2007-2021).

Conclusie inzake nadere uitwerking van het proces van de strategische vernieuwing in de sector langdurige zorg aan ouderen (2007-2018)

De relevantie van de onderzoekscontext voor de onderzoeksvragen in par. 1.2. komt terug in de initiatieven om IOS te stimuleren; zie achtereenvolgens enkele nota's inzake het beleid van Bussemaker (2007-2010), Veldhuijzen (2010-2012), Van Rijn (2012-2017) en De Jonge (vanaf 2017) in Bijlage D. Een procesdimensie is te onderkennen met een langdurig tijdsverloop van de beleidsvoorstellen (2007-2018). Voorts is deze procesdimensie aanwezig door een verandering ten aanzien van de actoren zoals een grotere regierol voor gemeenten en een nieuwe rol en directe verantwoordelijkheid voor private zorgverzekeraars (NZa, 2012). Het construct performance komt ondermeer aan de orde met een vergroting van de kostenefficiency (zie beleid Veldhuijzen 2010-2012) of vermindering van kosten door stimulering van het langer thuis wonen (zie beleid Van Rijn 2012-2017).

De nieuwe rolinvulling voor de actor gemeenten komt in hoofdstuk 5 terug in de toelichting van de methodologie waarin de keuze voor een gemeentelijke context is toegelicht voor het onderzoek.

4.4. Typering van de veranderingen binnen de sector langdurige zorg en beleidscontext door het proces van strategische vernieuwing (1968-2018)

In vervolg op par. 4.3. waarin een analyse is gegeven van enkele beleidsvarianten alsmede beleidsvoorstellen door de overheid voor de langdurige zorg, wordt hier verder ingegaan op de aard van de strategische vernieuwing. Deze analyse richt zich op het in beeld brengen van veranderingen binnen de sector langdurige zorg en de beleidscontext voor ondermeer de actoren. In Box 4.5 zijn de onderwerpen aangegeven die aan de orde komen, waarvan in par. 4.5. vervolgens de implicaties zijn aangegeven uitgaande van het conceptueel Framework.

Box 4.5. *Typering van de veranderingen binnen de sector langdurige zorg aan ouderen en beleidscontext door het proces van strategische vernieuwing (1968-2018)*

- Verandering van de sector langdurige zorg aan ouderen voor zorgaanbieders en cliënten (1968-2018)
- Verandering van de beleidscontext van de overheid en implicaties voor zorgaanbieders (1968-2018)

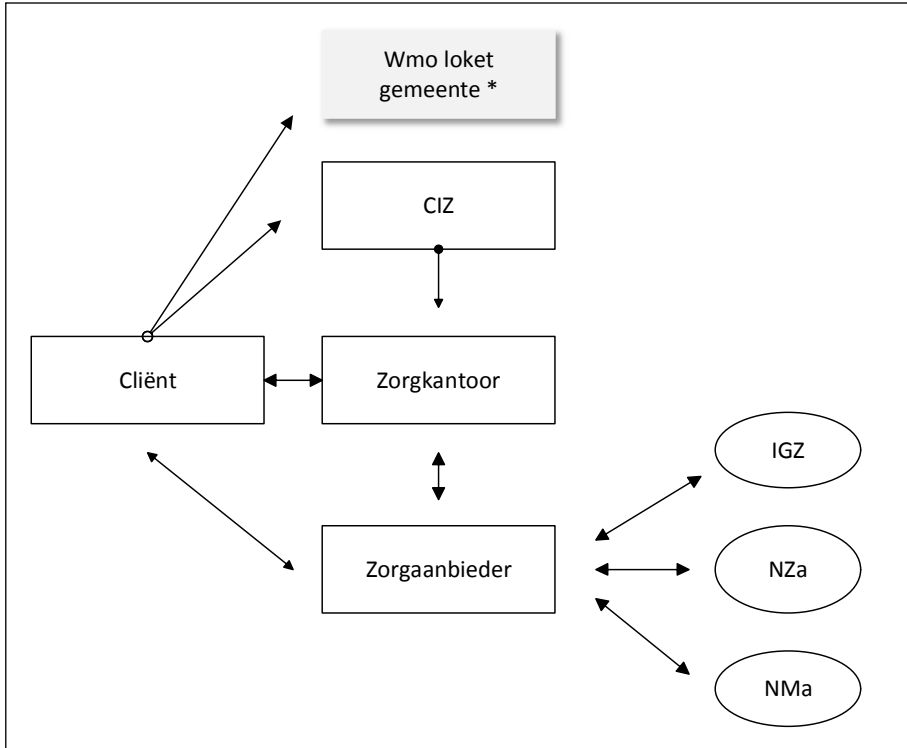
Allereerst zijn daarbij enkele hoofdlijnen aangegeven voor de taakoverdracht – van AWBZ functies naar Wmo - die het onderzoek naar IOS kunnen beïnvloeden maar hier alleen beknopt zijn vermeld. Ook blijven enkele onderwerpen buiten de analyse zoals wijzigingen in de bekostiging via ZZP sinds 2010 of verbetering van de marktwerking via deregulering met de afschaffing van de contracteerplicht voor de zorgkantoren (NZa, 2012).

Op de tweede plaats is hier een keuze gemaakt voor een specifiek terrein waar de taakoverdracht vanuit de verschillende AWBZ-functies op betrekking heeft: de Wmo. De afbakening is ingegeven doordat de nieuwe wetgeving met de Wmo per 1 januari 2007 een nieuw beleidsconcept introduceerde: het wegnemen van beperkingen ter stimulering van de zelfregie van de cliënt. Dit beleidsconcept is – overeenkomstig het SCP (2010) - in de dissertatie aangemerkt als een paradigmawisseling en vormt daarmee een scheidslijn ten behoeve van de analyse van de langdurige zorg.

Verandering in de sector langdurige zorg aan ouderen voor zorgaanbieders en cliënten (1968-2018)

In Figuur 4.5 is een overzicht opgenomen van de sector langdurige zorg voor de situatie dat naast de AWBZ voor zorg en ondersteuning de Wmo operationeel is (SER, 2008). In deze Figuur zijn de actoren aangegeven voor de uitvoering van de AWBZ in natura; de AWBZ via een PGB blijft buiten beschouwing omdat het grootste deel van de AWBZ uitgaven – circa 90 % (CBS Statline, 2010) - in natura plaatsvindt. De situatie dat zorgverzekeraars taken krijgen voor de eigen verzekerden en daarmee de Zvw (2006) van toepassing is, blijft eveneens buiten beschouwing (Kabinet-Rutte II, Regeerakkoord, 2012).

Figuur 4.5. Overzicht van de actoren in de sector langdurige zorg aan ouderen: vanuit de AWBZ (1968-2015) en de Wmo (2007-2014), herziene Wmo (vanaf 2015)



*: verandering door Wmo (2007-2014) en herziene Wmo (vanaf 2015)

Bron: SER (2008), aangepast door auteur

In Figuur 4.5 komt naar voren dat de sector van de langdurige zorg voor zorgaanbieders en cliënten complexer is geworden: naast de actoren die in par. 4.2. zijn toegelicht, vindt toetreding plaats van de actor gemeente met een nieuwe rolinvulling. Ter typering van deze rolinvulling het volgende: al bij de beleidsontwikkeling van de nieuwe Wmo lag het in de bedoeling om de gemeente drie rollen te laten vervullen voor publieke ondersteunende voorzieningen. Deze rollen betreffen: (1) *regievoerder*, (2) *aanbieder van ondersteunende diensten* en (3) *indicatiesteller* (VWS, 2004). De regievoerende taak is in de tijd door gemeenten verder tot stand gekomen. Bij de rol van aanbieder onderhoudt de gemeente geen subsidierelatie met de zorgaanbieders maar een inkooprelatie via aanbesteding. Doel is om in lokaal verband de onderlinge concurrentie tussen zorgaanbieders te bevorderen. Aldus is naast de inkooprelatie die zorgkantoren vanuit de AWBZ

uitoefenen een tweede inkooprelatie vanuit de gemeente ontstaan. Vanuit de indicering voor bepaling van de zorg en ondersteuning van een cliënt, kan een parallelle ontwikkeling geconstateerd worden: in plaats van voorheen één indicatie-orgaan (het CIZ) is er een tweede indicatie-instelling aan toegevoegd: het gemeentelijke Wmo-loket.

Conclusie inzake verandering in de sector langdurige zorg aan ouderen voor zorgaanbieders en cliënten (1968-2018)

De onderzoekscontext is voor de onderzoeksvragen in par. 1.2. van belang voor wat betreft de procesdimensie die hierin aanwezig is. Deze procesdimensie komt naar voren in de verandering van de sector langdurige zorg door toetreding van een nieuwe actor (gemeente) en daarmee een verandering van de relaties tussen actoren waaronder aanbesteding en een tweede indicatie-instelling voor de cliënt.

Verandering van de beleidscontext van de overheid en implicaties voor zorgaanbieders (1968-2018)

In Box 4.6 is een overzicht gegeven van veranderingen in het overheidsbeleid (1 t/m 3) en implicaties voor zorgaanbieders (4 t/m 6) in de langdurige zorg aan ouderen. Deze veranderingen worden achtereenvolgens toegelicht. Opgemerkt wordt dat als periode voor de analyse van de AWBZ 1968-2015 is gekozen conform de wettelijke termijn. Voor de Wmo betreft de periode 2007-2018, hetgeen tevens de herziene Wmo vanaf 2015 betreft maar ligt de focus van de analyse op de introductie van de Wmo.

Box 4.6. Overzicht van veranderingen in het overheidsbeleid in de langdurige zorg aan ouderen

	AWBZ (1968 – 2015)	Wmo (2007 – 2018)
1. Uitgangspunten van de wetgever	<ul style="list-style-type: none"> Voorzieningen als <i>verzekerde recht</i>: gemeenschappelijke solidariteit als basis <i>Aanbodgericht</i>: ‘eng’ gedefinieerde arrangementen 	<ul style="list-style-type: none"> Voorzieningen aanbieden vanuit een <i>compensatieplicht</i>: de basis is zelfregie <i>Vraaggestuurd</i>: het resultaat staat voorop en ‘de vraag achter de vraag’ zichtbaar maken
2. Takenpakket	<ul style="list-style-type: none"> <i>Perspectief van afbouw</i>; taakoverdracht naar Wmo en - op termijn - Zvw optioneel 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Groei via overheveling AWBZ-taken</i> w.o.: <ul style="list-style-type: none"> Huishoudelijke verzorging (2006) Vervoer (2012) Ondersteunende begeleiding/ activiteiten begeleiding (OB/AB; 2012)
3. Regie & uitvoering	<ul style="list-style-type: none"> <i>Regie door NZa</i> op contractering & tarifiering <i>CIZ als poortwachter</i>; uitvoering via zorgkantoor 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Regie bij gemeenten</i>; beleidsruimte via prestatievelden van de Wmo <i>Wmo-loket als poortwachter</i>
4. Samenwerking tussen actoren	<ul style="list-style-type: none"> <i>Samenwerking (IOS) meer incidenteel</i>; samenwerking tussen zorgaanbieders via zorgketens zijn medisch geïndiceerd 	<ul style="list-style-type: none"> Meer mogelijkheden en <i>noodzaak om samenwerking (IOS)</i> tussen zorgaanbieders te initiëren; de aanbesteding van zorg en welzijn vergroot het toezicht vanuit de NMa
5. Financieel risico voor zorgaanbieders	<ul style="list-style-type: none"> <i>Beperkt</i>: het bestaan van geoordeelde middelen via het AWBZ fonds 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Toename</i>: niet geoordeelde middelen via het gemeentefonds. Toewijzing middelen is afhankelijk van gemeentelijke beleidsprioriteiten
6. Zelfregie van de cliënt	<ul style="list-style-type: none"> <i>Ontbreken van zelfregie van de cliënt</i> als performance indicator of als klantwaarde 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Stimulans door wetgever voor zelfregie van de cliënt</i> als performance indicator of als klantwaarde

Bron: SER (2008), SCP (2010, 2014, 2018), RVZ (2011)

Ad 1 in Box 4.6: Uitgangspunten van de wetgever

Met de invoering van de AWBZ in 1968 kwam voor elke Nederlands ingezetene een aanspraak tot stand op intramurale zorg in ondermeer verpleeginrichtingen (Inspectie der Rijksfinanciën, 2010). Op deze wijze bestaat er een verzekerd recht via een volksverzekering voor gezondheidsproblemen.

Qua 'productencatalogus' is de AWBZ aanbodgericht: zij kent vergoedingen toe op basis van omschreven zorgfuncties (SER, 2008). De aard, inhoud en omvang van de AWBZ-zorg waarop een cliënt aanspraak kan maken zijn onderdeel van het Besluit Zorgaanspraken.

Met de Wmo (2007-2018) tracht de wetgever voorzieningen in het leven te roepen die gericht zijn het wegnemen van beperkingen om als burger maatschappelijk te kunnen participeren, aangegeven met de compensatieplicht. Uitgaande van de negen prestatievelden van de Wmo heeft deze compensatieplicht voor ouderen met name betrekking op prestatieveld 5 "[...] het bevorderen van deelname aan maatschappelijk verkeer [...]" en 6 "het verlenen van voorzieningen [...] ten behoeve van het behoud van hun zelfstandig functioneren [...]" (SCP, 2008: 177). Aldus vindt er een overgang plaats van een verzekerd recht op voorzieningen vanuit de AWBZ naar een situatie waarin de eigen kracht van een cliënt de uitgangspositie vormt. Oftewel: "[...] de omslag die de Wmo beoogt in de denk- en werkwijze [...] van claim- en aanbodgericht werken naar vraag- en resultaatgericht werken" (SCP, 2014: 60).

In de praktijk blijkt een meerderheid van de gemeenten overeenkomstig de nieuwe visie van de Wmo, vooral te kijken naar de mogelijkheden van de aanvrager en vragen om maatschappelijke ondersteuning *integraal* en in de context te beoordelen (SCP, 2010). Circa de helft van de gemeenten zegt daarbij vooral gericht te zijn op algemene voorzieningen in plaats van individuele. Een derde van de gemeenten is, niet overeenkomstig de nieuwe visie, vooral gericht op individuele voorzieningen. Het SCP concludeert dat inzake de nieuwe beleidscontext "[...] de gerichtheid op algemene voorzieningen in relatief veel gemeenten het lastigste punt is van de paradigmawisseling" (SCP, 2010: 66).

De 'productencatalogus' van de Wmo gaat daarmee uit van een vraaggestuurde oriëntatie: anders dan voorheen staat het eindresultaat voor de cliënt voorop.

In enkele pilots waarin de overdracht van de taak Ondersteunende begeleiding/ activiteiten begeleiding (OB/AB) taak naar de gemeenten is voorbereid, is hiervoor een nieuwe methodiek geïntroduceerd. Via een zogenaamd ‘keukentafelgesprek’* met de cliënt en/of mantelzorger is de vraag naar zorg en ondersteuning in kaart gebracht (VNG, 2008). Voordeel van deze methodiek is dat meervoudige hulpvragen in een eerder stadium naar voren komen en dat meer organisaties in een zo vroeg mogelijk tijdstip met een gezamenlijke aanpak starten.

Ad 2 in Box 4.6: Takenpakket

Met de overdracht van AWBZ taken op het gebied van huishoudelijke verzorging vindt de eerste decentralisatie plaats. Deze decentralisatie is opgevolgd met die voor de taken vervoer en OB/AB in een aangepaste vorm. Een groot aantal initiatieven voor nieuw beleid draagt bij aan het beeld van verkaveling van taken en budgetten voor de langdurige zorg (Kabinet-Rutte II, Regeerakkoord, 2012). Belangrijk in dit verband is de dynamiek in de voortgaande taakoverdracht van AWBZ naar Wmo die bijdraagt aan een toegenomen complexiteit. Als voorbeeld van deze dynamiek: (1) de overdracht van een aantal lichte zorgzwaartepakketten binnen de AWBZ naar de Wmo en vervolgens een fasegewijze vervanging ervan door corresponderende extramurale functies, (2) de aanspraak op huishoudelijke verzorging, die reeds eerder is overgedragen naar de Wmo, wordt ingeperkt en omgevormd tot een maatwerkvoorziening voor minder draagkrachtigen, (3) naast de overdracht van taken kunnen aanspraken binnen de AWBZ ook geheel vervallen, zoals het voorstel inzake het recht op persoonlijke verzorging (Kabinet-Rutte II, brief, 2013). De beleidslijn in par. 4.3. om met een zogenaamd kern-AWBZ te gaan werken komt daarmee meer in zicht (cf. het beleid Van Rijn in Bijlage D).

Ad 3 in Box 4.6: Regie & uitvoering

In het overzicht van actoren voor de langdurige zorg – hier de AWBZ – zijn in par. 4.2. de NZa en CIZ al genoemd. De NZa verricht de regie op de contractering en de tarifiering tussen zorgkantoren en zorgaanbieders. Aldus komt er een kader tot stand voor de intramurale en extramurale AWBZ. De CIZ fungeert als

*) Benaming van de methodiek die in de Wmo-pilots van de VNG wordt ingezet voor een vraaginventarisatie bij de cliënt.

poortwachter tot de AWBZ voorzieningen: op basis van criteria bepaalt het CIZ of al dan niet een indicatie wordt afgegeven.

De regie op de Wmo in de gemeente kent een ander verloop: vierjaarlijks dient B&W in een gemeente op basis van de negen prestatievelden van de Wmo een voorstel plus begroting in aan de raad voor het te voeren Wmo-beleid. Zorg en ondersteuning voor cliënten zijn daarmee afhankelijk van de gestelde prioriteiten binnen het totale gemeentelijke Wmo-beleid. “Het is aan de afzonderlijke gemeente om te bepalen op welke wijze zij invulling wil geven aan de compensatieplicht” (RVZ, 2011: 4). “De aanwezige beleidsruimte is aanzienlijk vanwege de keuze die gemeenten kunnen maken of het individuele of collectieve voorzieningen ter beschikking worden gesteld, door wie en de wijze waarop de indicatie uitgevoerd wordt, kan zij criteria voor de toegang tot de voorzieningen opstellen, staat de keuze van de te bedienen cliëntengroepen geheel open” (SER, 2008: 179). Het Wmo-loket van de gemeente – of het CIZ indien een gemeente hier voor kiest – fungeert met de indicatiestelling vervolgens als poortwachter voor de aangevraagde voorzieningen*.

Met een verandering van de regierol voor de gemeente, kan de afstemming tussen actoren een issue worden (VNG, 2012), hetgeen een invloed veronderstelt voor de fasen van de procesgang bij IOS. Zo blijkt het van belang om de professionals de ruimte te geven aan de invulling van het eigen werkproces in interactie met de cliënt. Voor de vormgeving van de regierol betekent dit dat de gemeente zich concentreert op de beleidsregie en de uitvoeringsregie overlaat aan de professionals. “Kortom, de gemeente gaat over het ‘wat’ en de professionals over het ‘hoe’[...]” voor zorg en ondersteuning aan cliënten (VNG, 2012: 14).

Ad 4 in Box 4.6: Samenwerking tussen actoren

In par. 4.3. is IOS vanuit een analyse van de ontwikkeling in de tijd binnen de AWBZ al aan de orde geweest. Uit de analyse komt naar voren dat samenwerking meer incidenteel is en met name een medische invalshoek kent. Zo komt de achterliggende beleidsvisie terug in transmurale ketenzorg en zorgketens als een lokaal of regionaal samenwerkingsverband op uitvoerend niveau die zich in de *cure*

*) Een gemeente heeft de keuze om een indicatie via een Wmo-loket uit te voeren of deze via het CIZ te laten plaatsvinden.

sector (1^e en 2^e lijnszorg) voordoet. Als redenen voor onvoldoende samenwerking tussen actoren, is aangegeven dat onduidelijk is wie de eindverantwoordelijkheid heeft en het voor verzekeraars onmogelijk is om een keten te contracteren (Themacommissie ouderenbeleid, TK 2005-2006).

Ondersteuning aan de zorgvrager op basis van de Wmo, “[...] doet met andere woorden, een appèl op het zelf-organiserend vermogen van de samenleving, op gemeenschapszin, onderlinge solidariteit en *samenwerking* (cursief door auteur)” (BMC, 2011: 35). Voor IOS meldt het SCP hiervoor alleen een stimulans door de overheid en blijft een wettelijk kader achterwege: “De wetgever [...] verwachtte dat gemeenten zullen streven naar een samenhangend aanbod en een ‘sluitende keten’ van hulpvormen en hoopte daarbij op vernieuwende hulparrangementen. De wet zegt hier echter niets over” (SCP, 2014: 57). De Wmo-praktijk wijst uit dat IOS terugkomt in multidisciplinaire, sociale teams, die al dan niet gebiedsgericht werken bij de inrichting van de toegang tot ondersteuning (SCP, 2018). Dit betreft een *integrale* werkwijze voor de professionals; eerder genoemd door gemeenten bij Ad 1 Uitgangspunten van de wetgever. Voorts is IOS aanwezig in de vernieuwing van het aanbod in de gemeente ten aanzien van zorg en ondersteuning. Zo geldt voor “samenwerken met andere aanbieders” ten aanzien van vernieuwing van het aanbod een score 70% in een enquête binnen gemeenten (SCP, 2018: 115).

Voorts wordt samenwerking van belang geacht tussen zorgaanbieders die binnen de AWBZ opereren en respectievelijk de Wmo: ketenpartijen-AWBZ en ketenpartijen-Wmo. Een kanttekening is hierbij dat de verdere taakoverdracht van AWBZ naar Wmo een risico inhoudt voor de doelgroep demente ouderen. De AWBZ functie persoonlijke verzorging en verpleging kan niet los gezien kunnen worden van de dagbesteding (CVZ, 2011).

Een punt dat een invloed heeft op de samenwerking tussen actoren bestaat er uit dat met de overdracht van de taak huishoudelijke verzorging naar de gemeente de start is gemaakt met aanbesteding. Ook voor andere taken ten aanzien van zorg en welzijn binnen de Wmo zal een traject met aanbesteding gaan gelden. Dit brengt met zich mee dat zorgaanbieders meer dan voorheen geconfronteerd worden met *value for money* als nieuwe leidraad. Naast een inkooprelatie die door een zorgkantoor verricht wordt zal er een tweede inkooprelatie vanuit gemeenten

gaan ontstaan voor de zorgaanbieders. Bij de monitoring van de aanbesteding zal de NMa meer in beeld komen (NMa, 2010)*.

Bevindingen op basis van Wmo pilots refereren aan enkele aandachtspunten bij samenwerking voor de deelnemers zoals: ‘*schijnsamenwerking*’ of ‘*eilandsamenwerking*’ (zie Bijlage B voor project De Kanteling 2008-2011). In andere evaluaties van Wmo projecten is de procesgang van IOS onderbelicht, zie Sioo (2017) en Vilans (2017). Refererend aan project De Kanteling komt de aandacht naar voren die de *fases van de procesgang* – de stappen die de deelnemers aan de samenwerking in de tijd doorlopen - vergen bij de ontwikkeling van IOS. Manco’s die naar voren komen om een relatie tussen de partijen te ontwikkelen ten behoeve van de ondersteuning en begeleiding van ouderen, zouden te herleiden zijn tot deze procesgang van de samenwerking. De wijze waarop de actoren invulling geven aan de procesgang voor IOS, veronderstelt een invloed hiervan op de performance van IOS; zie het conceptueel integratief proces framework van de performance van IOS in par. 3.3.1.

Ad 5 in Box 4.6: Financieel risico voor zorgaanbieders

De kwetsbaarheid van de beschikbare financiële middelen, hier aangegeven als een financieel risico voor de zorgaanbieders dat een invloed heeft op het voortbestaan van een organisatie, is onderstaand geanalyseerd.

De taakoverdracht van de AWBZ naar de Wmo geeft op de eerste plaats een wisselend beeld qua gevolgen voor de continuïteit van de financiële middelen aan de kant van de zorgaanbieders. Zo gaan de beleidsvoorstellen in par. 4.3. in eerste instantie lange tijd uit van ombuigingen voor de langdurige zorg, die meer recent zijn gewijzigd in een beleidsintensivering; zie Box 4.7.

De kwetsbaarheid van de beschikbare financiële middelen, ontstaat op de tweede plaats door nog een andere oorzaak dan de genoemde ombuigingen. De financiële middelen van de AWBZ betreffen een geormerkt fonds in tegenstelling tot de

*) AWBZ-zorgaanbieders vallen sinds 1997 onder de Mededingingswet. Fusies worden aangemeld bij de NMa en zijn kartelafspraken verboden mits het maatschappelijk nut kan worden aangetoond. De mededingingswet verbiedt samenwerking tussen partijen niet maar de NMa toetst als een instelling actief wordt in andere gebieden dan het eigen werkgebied of als er een andere marktafbakening optreedt; *Samenwerken en concurreren in de zorg*, NMa, augustus 2010

financiële middelen voor de Wmo taken die via een niet geormerkt gemeentefonds worden gefinancierd. Hierdoor bestaat er een grotere kans op budgettaire uitputting voor een gemeente met de Wmo dan in een situatie van een verzekerd recht van de AWBZ, dat via een fonds met premieheffing is gefinancierd. Naast het ontbreken van een geormerkt fonds aan financiële middelen komt de kwetsbaarheid voort - zoals bij het bovenstaande punt 3 *Regie & uitvoering* reeds is opgemerkt - door het 'brede' beleidsterrein dat de Wmo bestrijkt met de negen prestatievelden. Aldus bestaat er een grote beleidsvrijheid voor de gemeente als regievoerder. Gemeentelijke beleidsprioriteiten voor de cliëntengroep kwetsbare ouderen lopen daarmee het risico op verdringing door de noden en urgenties van andere cliëntengroepen.

Box 4.7. *Overzicht van voorgenomen ombuigingen en beleidsintensivering van de overheid voor de langdurige zorg (2007-2021)*

- Beleid Bussemaker (2007-2010): ombuiging.....(-) € 0,8 miljard
- Beleid Veldhuijzen (2010-2012): ombuiging (-) € 0,8 miljard
- Beleid Van Rijn (2012-2017): ombuiging(-) € 3,5 miljard
- Beleid De Jonge (2017-2021): beleidsintensivering(+) € 2,1 miljard

(-) = afname van beschikbare financiële middelen voor zorgaanbieders; (+) = toename van beschikbare financiële middelen voor zorgaanbieders. Cijfers zijn streefwaarden die op termijn structureel zijn.

Bron: beleidsnota's - zie Bijlage D - met de veronderstelling dat de beleidsontwikkeling in een specifiek rapport is verwoord.

Ad 6 in Box 4.6: Zelfregie van de cliënt

In par. 4.3. is zelfregie van de cliënt als construct en de samenhang met het onderzoek naar IOS toegelicht. In vervolg op punt 1 *Uitgangspunten* is eerder een *paradigmawisseling* (SCP, 2010) door de nieuwe beleidscontext van de Wmo opgemerkt, waarvan verondersteld wordt dat die eveneens voor andere actoren zal gelden. In de kern is bij de AWBZ de invalshoek van zelfregie als een performance indicator of als een klantwaarde afwezig. De Wmo daarentegen tracht invulling te geven aan de eigen kracht en verantwoordelijkheid van de cliënt voor het organiseren van de benodigde zorg en ondersteuning. "In de huidige Wmo-praktijk gaat zelfredzaamheid [...] over het houden van eigen regie en ondersteuning krijgen bij het vragen en organiseren van (informele en formele) hulp" (SCP, 2018: 86). In deze wetgeving is zelfregie als een performance indicator of als een klantwaarde terug te vinden.

Conclusie inzake verandering in de sector langdurige zorg aan ouderen (1968-2018) en de beleidscontext van de overheid (1968-2018) door strategische vernieuwing

De onderzoekscontext is voor de onderzoeksvragen in par. 1.2. van belang doordat voor IOS een mogelijkheid bestaat om te anticiperen op een paradigmawisseling. Zie hiervoor Box 4.6 ad 1 *Uitgangspunten van de wetgever* waarbij in de voorzieningen het construct zelfregie een centraal onderdeel vormt. Voorts met een verandering inzake samenwerking tussen actoren, zie Box 4.6 ad 4 *Samenwerking tussen actoren* waarbij samenwerking tussen zorgaanbieders wordt bepleit. Een procesdimensie is met het langdurige tijdsverloop van de strategische vernieuwing aanwezig; zie in deze de wetgeving van de kolom Wmo (2007-2018) in Box 4.6. Het construct performance is in de onderzoekscontext aanwezig met het construct zelfregie van de cliënt als performance indicator of als klantwaarde; zie Box 4.6 ad 6 *Zelfregie van de cliënt*.

4.5. Implicaties van het proces van strategische vernieuwing van de langdurige zorg en samenhang met het conceptueel integratief proces framework van de performance van interorganisationale samenwerking

Reflecterend op de onderzoeksvragen in par. 1.2. is met het overzicht van een veranderende sector van de langdurige zorg aan ouderen en de beleidscontext van de overheid - zie par. 4.4. Box 4.6 - in Box 4.8 een analyse verricht van een zestal constructen die met het kenobject van studie IOS zijn verbonden. Voorts zijn deze constructen eerder in hoofdstuk 3 toegelicht en in een conceptueel integratief proces framework van de performance van IOS aangegeven.

In Box 4.8 komt een aantal implicaties aan de orde van strategische vernieuwing van de langdurige zorg (1968-2018) voor het conceptueel Framework. Uitgaande van het Framework worden implicaties verondersteld voor ondermeer de zorgaanbieders zoals een invloed van het toegenomen belang van zelfregie van de cliënt op de performance van IOS (zie ad 1. Box 4.8) en de invloed van de veranderende rol van de gemeente op de fasen van de procesgang van IOS (zie ad 4. Box 4.8). Opgemerkt wordt dat de constructen in Box 4.8 – zie kolom 2 – bij meerdere veranderingen in de sector langdurige zorg en in de beleidscontext

voor zorgaanbieders en cliënten naar voren kunnen komen; zie bijvoorbeeld de constructen performance, organisatie portfolio & competenties, fasen van de procesgang.

Box 4.8. *Overzicht van hoe (A): veranderingen in de sector langdurige zorg aan ouderen (1968-2018) en in de beleidscontext van de overheid (1968-2018) voor zorgaanbieders en cliënten gerelateerd kan worden aan (B): het conceptueel integratief proces framework van de performance van interorganisationale samenwerking*

A: Veranderingen in de sector langdurige zorg aan ouderen (1968-2018) en in de beleidscontext van de overheid (1968-2018) voor zorgaanbieders en cliënten	B: het conceptueel integratief proces framework van de performance van interorganisationale samenwerking (zie par. 3.3.1)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Zelfregie van de cliënt 2. Belang van samenwerking (IOS) 3. Inzet van financiële middelen 4. Regierol voor gemeenten 5. Verbinding formele en informele zorg 6. Concurrentie tussen partners (IOS) 	<ul style="list-style-type: none"> • Performance (Stuart, 2000; Christoffersen, 2014) • Schaalgrootte van de samenwerking (Provan & Kenis, 2007) • Organisatie portfolio & competenties (Dyer & Singh, 1998) • Vertrouwen tussen partners (Inkpen & Currall, 2004; Vanneste, 2014) • Institutioneel ondernemerschap (Pacheco, 2010) • Fasen van de procesgang (Das & Teng, 2002; Gomes, 2016; Majchrzak, 2014) • Organisatie portfolio & competenties (Dyer & Singh, 1998) • Vertrouwen tussen partners (Inkpen & Currall, 2004; Vanneste, 2014) • Performance (Stuart, 2000; Christoffersen, 2014) • Fasen van de procesgang (Das & Teng, 2002; Gomes, 2016; Majchrzak, 2014) • Organisatie leren (Das & Kumar, 2007; Child, 2005) • Organisatie portfolio & competenties (Dyer & Singh, 1998) • Performance (Stuart, 2000; Christoffersen, 2014)

Toelichting van Box 4.8:

1. Zelfregie van de cliënt

Het beleidsconcept van zelfregie van de cliënt (zorgvrager) komt als performance indicator of als klantwaarde terug; zie par. 4.3. en Box 4.6 onderdeel 6. Modelmatig bezien geeft de eerste invalshoek de betekenis weer van een generieke output indicator die de performance van IOS meet. De tweede invalshoek heeft betrekking op de mate waarin het belang van de klant – cliënt – binnen een IOS is vertegenwoordigd en heeft dan betrekking op het analyseniveau binnen het construct performance. In hoofdstuk 6 komt het beleidsconcept van zelfregie terug in de cases bij de ontwikkeling van een nieuwe methodiek waarin vraaggestuurde arrangementen centraal staan. Aldus vormt die methodiek een nadere uitwerking van IOS.

2. Belang van samenwerking (IOS)

De veranderingen binnen de sector van de langdurige zorg brengen een nieuwe samenstelling van de actoren met zich mee: naast de zorgkantoren zullen met name gemeenten een grotere rol gaan vervullen en - zij het in mindere mate - de NMa; zie Box 4.6 onderdeel 4. Deze verandering kan resulteren in een vergrote afhankelijkheid van de zorgaanbieders naar elkaar om vooral proactief te reageren ten aanzien van IOS. De kans op een grote intekening qua aantal deelnemers voor samenwerking kan toenemen doordat het belang van IOS stijgt. Dit kan de formulering van de projectdefinitie om een vraaggestuurd arrangement voor cliënten te ontwikkelen bemoeilijken. Op deze wijze kunnen daarmee de doelstellingen voor de samenwerking negatief worden beïnvloed.

3. Inzet van financiële middelen

Doordat naast de AWBZ er een toename van de financiering vanuit de Wmo plaatsvindt, ontstaat een vergrote kwetsbaarheid voor gemeentelijke prioriteiten; zie Box 4.6 onderdeel 5. Door een vergroting van de onzekerheid voor toewijzing van de financiële middelen neemt aldus het risico toe voor de continuïteit van de eigen organisaties binnen de VVT-sector. Naast een fusie van zorgaanbieders kan IOS een alternatief bieden. Dit veronderstelt dat de druk om meer aandacht te geven aan de positionering van de huidige portfolio (takenpakket) als zorgaanbieder zal toenemen. Een complementaire portfolio kan bij IOS een betere uitgangspositie bieden dan een substituerende portfolio, doordat bij complementariteit voor een

deelnemer zijn toegevoegde waarde meer inzichtelijk is. Voorts kan onzekerheid bij toewijzing van de financiële middelen – vanuit de redenering van een *zero-sum game* – het vertrouwen tussen zorgaanbieders beïnvloeden. Met een sterke verandering in de beleidscontext zoals geïllustreerd in Box 4.6 - in het bijzonder ten aanzien van regie & uitvoering (zie punt 3), vergroting van het financieel risico (punt 5) en een paradigmawisseling met betrekking tot zelfregie van de cliënt (punt 6) – ontstaan meer mogelijkheden voor institutioneel ondernemerschap.

4. Regierol voor gemeenten

Ervaringen met de opzet en taakinvulling van de Wmo via projecten zijn betrekkelijk nieuw en de gemeente zal zijn nieuwe regierol eigen moeten maken; zie Box 4.6 onderdeel 3. De kans dat bij deze positieversterking de *beleidsregie* en de *uitvoeringsregie* teveel bij één actor komt te liggen neemt toe. Door deze regierollen (meer) van elkaar te scheiden zou de bestuurlijke setting voor een IOS een effectievere inrichting kunnen krijgen. Daarmee kan meer ruimte ontstaan voor initiatieven van het middenmanagement en professionals bij de samenwerkingspartners. Op deze wijze kan de continuïteit voor de fasen van de procesgang toenemen.

5. Verbinding formele en informele zorg

Volgend op punt 2 omtrent vergroting van de onzekerheid qua toewijzing van financiële middelen: de kans neemt toe dat IOS een start krijgt met een doelstelling vanuit een financieel oogpunt; zie Box 4.6 onderdeel 5. Het zeker stellen van de middelen door een zorgaanbieder staat dan voorop in plaats dat er naar een inhoudelijke verbinding vanuit een complementaire portfolio wordt gezocht. Bij de vormgeving van het nieuwe beleidsconcept van zelfregie van de cliënt is het van belang om de formele en informele zorg met elkaar te verbinden en dat zelfregie van de cliënt inhoud krijgt; zie par. 4.3. Zelfregie van de cliënt als construct. Initieel vertrouwen tussen de partners vormt daarbij een conditie om IOS meer te laten zijn dan het opvangen van verminderde financiële middelen.

6. Concurrentie tussen partners (IOS)

Via IOS kunnen nieuwe arrangementen tot stand komen voor cliënten die een aanvulling vormen op de reguliere voorzieningen van de zorgaanbieders; zie Box 4.6 onderdeel 4. Het besef dat er onderlinge concurrentie tussen de partners plaats kan vinden, veronderstelt dat ‘*schijnsamenwerking*’ of ‘*eilandsamenwerking*’ niet

uitgesloten is – zie de toelichting van de termen in Bijlage B. Voor wat betreft ‘eilandsamenwerking’ is het van belang om aan dit issue aandacht te besteden door organisatie leren, waarin de kennisontwikkeling van professionals naar voren komt. Een andere factor die van invloed kan zijn bij mogelijke onderlinge concurrentie tussen de partners, betreft in hoeverre in hoeverre een complementaire portfolio van vaardigheden van de partners hier een rol speelt.

Conclusie inzake strategische vernieuwing van de langdurige zorg aan ouderen (1968-2018) voor het conceptueel Framework

Een overzicht op welke wijze veranderingen in de sector langdurige zorg aan ouderen (1968-2018) en in de beleidscontext van de overheid (1968-2018) voor zorgaanbieders en cliënten gerelateerd kan zijn aan het conceptueel integratief proces framework van de performance van interorganisationale samenwerking.

4.6. Conclusies

In dit hoofdstuk is een analyse verricht van de onderzoekscontext van de langdurige zorg aan ouderen. De verkorte conclusies inzake de onderzoekscontext – zie par. 4.2., 4.3. en 4.4 - zijn van gelijke strekking: ten eerste dat strategische vernieuwing, door de beleidsmatige introductie van *zelfregie van de cliënt*, voor de zorgaanbieders een uitdaging vormt om hierop met IOS te anticiperen. Ten tweede dat er een *procesdimensie* in de beleidsontwikkeling te onderkennen is doordat een langdurig tijdsverloop aanwezig is met de veranderende wetgeving (AWBZ en Wmo) en er een verandering plaatsvindt qua actoren c.q. een nieuwe actor met de gemeente. Ten derde dat het construct *performance van interorganisationale samenwerking* binnen de onderzoekscontext aan belang toeneemt. In par. 4.5. is met de veranderingen door strategische vernieuwing van de langdurige zorg aan ouderen de samenhang aangegeven met het conceptueel Framework.



HOOFDSTUK

5

Onderzoeksmethodologie



5.1. Inleiding

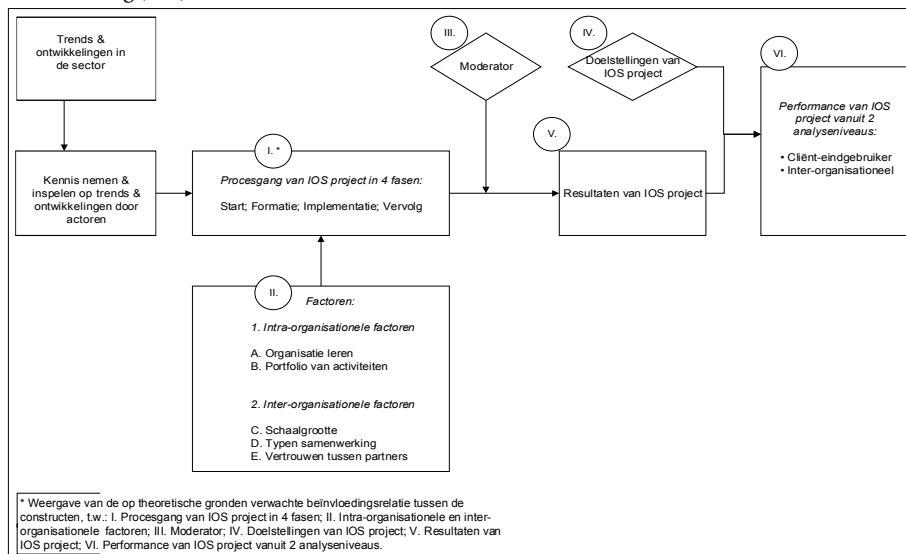
In deze inleidende paragraaf komen twee onderwerpen aan de orde: ten eerste de hoofdlijn van het uitgevoerde onderzoek met de keuze van de onderzoeksmethode. Op de tweede plaats een overzicht van elementen van de onderzoeksmethodologie – zie Box 5.1 – die in dit hoofdstuk verder wordt toegelicht.

De keuze in deze dissertatie voor kwalitatief lange termijn case study onderzoek is gemaakt – vanwege de leemten in de literatuur - door een focus op *theory building*: de procesdimensie van interorganisationale samenwerking (IOS); zie Tabel 2.5 en de eindconclusie in par. 2.5. Een processtudie naar IOS vergt op de eerste plaats een longitudinale opzet. Voorts is een processtudie naar zijn aard een arbeidsintensieve onderzoeksmethode die zijn weerslag heeft op de benodigde tijd voor een uitgebreide dataverzameling, te weten: het houden van interviews, het verzamelen en documenteren van de databronnen door het opzetten van een *case study database* en vervolgens de verdere analyses. Aldus is de onderzoeksmethode in principe langdurig en tijdrovend. De onderzoeksperiode van de betreffende cases bestaat uit circa 7 jaar (2006-2012) en de externe en interne documenten beslaan in totaal circa 4.700 bladzijden.

Ten tweede richt het uitgevoerde onderzoek zich op een *in depth and within its real-life context* (Yin, 2009), waarin de in hoofdstuk 4 aangegeven strategische vernieuwing plaatsvindt vanwege een paradigmawisseling (SCP, 2010) in de langdurige zorg. Voor IOS is op deze wijze binnen een dynamische onderzoekscontext, ondermeer door nieuwe wet- en regelgeving en verandering van actoren, onderzoek uitgevoerd.

Eerder is in hoofdstuk 4 een analyse verricht van de *onderzoekscontext*: de trends en ontwikkelingen die tezamen voor de partners bij IOS de strategische vernieuwing vormen die zich in de langdurige zorg aan ouderen – in de sector Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT-sector) - voordoen. In Figuur 5.1 is het conceptueel Framework vermeld dat in hoofdstuk 3 is ontwikkeld en dat leidend is voor de onderzoeksmethodologie.

Figuur 5.1. Conceptueel integratief proces framework van de performance van interorganisationale samenwerking (IOS)



Bron: auteur, op basis van literatuurstudie, zie hoofdstuk 3

In Box 5.1 zijn de elementen aangegeven die in dit hoofdstuk aan de orde komen. De keuze voor een kwalitatieve onderzoeksoptzet, zal achtereenvolgens met deze indeling via vijf elementen – keuze onderzoeksmethode, case selectiecriteria, databronnen voor de case studies, ontwikkeling van een case study database en keuze van de analyse methode - een toelichting krijgen.

Box 5.1. Elementen van de onderzoeksmethodologie en de desbetreffende paragrafen

<p>Paragraaf 5.2.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keuze onderzoeksmethode • Selectie van de onderzoekscontext en de cases <p>Paragraaf 5.3.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Databronnen voor de case studies • Ontwikkeling van een case study database <p>Paragraaf 5.4.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keuze van de analyse methode

Het uitgevoerde onderzoek is zoals eerder besproken gebaseerd op kwalitatief onderzoek via een gevalsstudie - *case study research* – die op deze wijze aandacht besteedt aan een complexe onderzoekscontext bij IOS. De keuze voor een *multiple-case embedded design* (Yin, 2013) wordt toegelicht alsmede de wijze waarop de selectie van de onderzoekscontext en van de cases plaatsvindt. De dataverzameling geeft een overzicht van de gehanteerde primaire en secundaire databronnen en beschrijft de wijze waarop deze in het onderzoek zijn toegepast. Het doel is om op deze wijze – altijd onvermijdelijke – nadere keuzen inzake de dataverzameling inzichtelijk te maken.

In het kader van het beschikbaar stellen van de databronnen waaronder de interviews, is anonimiteit aan de respondenten toegezegd, waardoor substantiële medewerking aan het onderzoek is verkregen. De case study database belicht ondermeer de structurering en toegankelijkheid van de databronnen. Bij de data analyse is ondermeer de gevolgde werkwijze toegelicht aan de hand van een *within-case analysis* en een *cross-case analysis* van de bevindingen van het onderzoek. Voorts is een toelichting opgenomen van aanvullend onderzoek en analyse in de studie.

5.2. Gekozen onderzoeksmethode en case selectiecriteria

In de vorige paragraaf is de hoofdlijn van het onderzoek reeds vermeld – uitvoering van *kwalitatief* onderzoek – en betreft het eerste onderwerp van de toelichting van de onderzoeksmethodologie de keuze van de opzet en context van het onderzoek. De motivering om voor het onderzoek een case study opzet te kiezen is onderstaand toegelicht, gevolgd met de context van de onderzoeksopzet.

Bij de keuze van een onderzoeksopzet via cases betoogt Yin (2009: 27) dat: “The case study method is most likely to be appropriate for “how” and “why” questions [...]”. Eisenhardt (2007: 26) onderschrijft deze zienswijze: “More broadly, theory-building research using cases typically answers research questions that address “how” and “why” in unexplored research areas particularly well”. Aan deze onderzoeksmethode wordt met name in de literatuur gerefereerd indien “[...] a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly

evident” (Yin, 2009: 18). Volgend op het type onderzoeksvragen in par. 1.2. en de conclusies inzake de leemten in de literatuur, waaronder de onderbelichting van de procesdimensie in par. 2.5., biedt deze case study methode een toegespitste werkwijze. Over de doelstelling van case study onderzoek merkt Yin verder op een bijdrage te leveren aan het ontwikkelen of het illustreren van een theorie: “For case studies, theory development as part of the design phase is essential, whether the ensuing case study’s purpose is to develop or to test theory” (Yin, 2009: 35).

De gekozen case study methode biedt de mogelijkheid om ondermeer via een analyse van deze procesdimensie de samenhang te onderzoeken en daarmee een bijdrage te leveren aan de verdere theorievorming inzake IOS. Vertaald naar het onderzoek: de eerdere complexiteit in de samenwerkingsrelaties, zoals dit naar voren komt in de theoretische constructen van hoofdstuk 3, schuilt er in dat in principe vele (omgevings)factoren aanwezig kunnen zijn. Ook de samenhang tussen de onderscheiden constructen laat zich op voorhand hier niet eenvoudig duiden. Desalniettemin is het uitgangspunt het analyseren van organisationele factoren die de procesgang c.q. fasen van IOS kunnen beïnvloeden evenals de invloed van de procesgang c.q. fasen op de resultaten van IOS.

De gekozen werkwijze in het eigen onderzoek, gaat uit van het type onderzoek met een ‘*multiple-case embedded designs*’ (Yin, 2009). Deze keuze voor een meervoudige onderzoekopzet is ingegeven met het argument om “[...] theoretical replication not sampling logic [...]” (Yin, 2009: 56) te kunnen volgen. In essentie zijn de verschillende cases dan te beschouwen vanuit de mate waarin *theoretische herhaling* optreedt als een totaalbeeld van enerzijds de overeenkomsten en anderzijds de aanwezige verschillen van de cases (Yin, 2009). Voorts gaat de voorgestane case study methode uit van meerdere actoren per case waarvan in par. 5.3. de dataverzameling een operationalisatie geeft; zie de toelichting in Tabel 5.2. inzake de typen interviews.

Volgend op bovenstaande keuze van de onderzoeksmethode is in Box 5.2 een overzicht gegeven van de criteria voor selectie van de onderzoekscontext. Achtereenvolgens krijgen deze criteria een toelichting.

Box 5.2. *Criteria voor selectie van: (1) de onderzoekscontext en (2) de case selectie*

(1) Algemene criteria voor de gekozen onderzoekscontext

- A. Onderzoekscontext
- B. Locatie
- C. Actoren in het onderzoek
- D. Tijdsperiode
- E. Toegang tot de databronnen en vertrouwelijkheid

(2) Specifieke criteria voor case selectie

- A. Theoretische overwegingen vanuit conceptueel Framework
 - Gemeenschappelijke beleidsproblematiek
 - Intra-organisationale factor verschillen in type organisatie leren IOS
 - Inter-organisationale factor verschillen in schaalgrootte IOS
 - Rol van de actoren: mate van betrokkenheid van vrijwilligers
- B. Analyseniveaus
- C. Tijdsperiode
- D. Aantal cases

(1) Algemene criteria voor de gekozen onderzoekscontext

(1) A. Onderzoekscontext

Op basis van het overzicht van leemten in de literatuur in par. 2.4. komt naar voren dat onderzoek aangaande IOS met name geconcentreerd is op de private sector (focus) en zich toespitst op de VS (locus); zie Tabel 2.5 onder Ad III.8. Nieuw onderzoek naar IOS binnen de (semi-)publieke sector (focus) en met een nationale/lokale setting (locus) kan daarmee in een leemte voorzien; zie de conclusie van Tabel 2.5 in par. 2.4. Opgemerkt wordt dat de keuze voor de (semi-)publieke sector ten opzichte van de private sector het voordeel heeft van een grotere toegankelijkheid van de databronnen, zoals in par. 5.3. naar voren komt.

De keuze voor de zorg aan ouderen zoals toegelicht in par. 1.1. en een specifieke research context met de betreffende sector, te weten: de sector Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT), vormen aanleiding voor het onderzoek.

Allereerst is deze sector institutioneel bepaald vanwege de wet- en regelgeving en op de tweede plaats de aanwezigheid van een complex spelersveld gezien vanuit het aantal actoren en de verscheidenheid qua taakstelling van deze actoren; zie hiervoor Figuur 4.5. In hoofdstuk 4 is aangegeven dat voor zorgaanbieders binnen de VVT-sector met de Wmo (SCP, 2010) een dynamische beleidscontext is ontstaan. Zo bestaat de strategische vernieuwing er onder meer uit dat de (deel) gemeente een nieuwe regietaak krijgt bij stimulering van de zelfregie van de zorgvrager en participatie van de burger. Ten opzichte van de AWBZ beoogt de wetgever met de Wmo een *paradigmawisseling* door te voeren (SCP, 2010); zie par. 4.4. onder Ad 1 *Uitgangspunten van de wetgever* in Box 4.6. In het bijzonder brengt de wetgeving van de Wmo het vraagstuk naar voren om een afstemming tot stand te brengen tussen gemeente, uitvoerende organisaties en cliëntenorganisaties. E.e.a. betekent dat zorg- en welzijnsinstellingen op de nieuwe eisen die vanuit de externe omgeving worden gesteld, moeten anticiperen en neemt de urgentie om IOS aan te gaan toe.

Aldus komt een drietal selectiecriteria naar voren ten aanzien van de context voor het onderzoek: (a) een (semi-)publieke sector en een nationale/lokale setting, (b) een institutionele beleidscontext, (c) een paradigmawisseling binnen die institutionele beleidscontext door de strategische vernieuwing via bevordering van zelfregie van de zorgvrager. In Box 5.3 is een samenvatting opgenomen van voornoemde selectiecriteria.

Box 5.3. *Selectiecriteria voor de gekozen onderzoekscontext*

- (Semi-)publieke sector (focus) en een nationale/lokale setting (locus) gezien onderbelichting qua onderzoek
- Institutionele – en dynamische beleidscontext: aanwezigheid van wet- en regelgeving en complexiteit in het overzicht van de actoren
- Paradigmawisseling: strategische vernieuwing door bevordering zelfregie van de zorgvrager noodzaakt initiatieven voor IOS

(1) B. Locatie

Volgend op het vorige punt waarin een discussie plaatsvindt voor de locus van bestaand onderzoek, is allereerst binnen een nationale onderzoeksetting de keuze gemaakt voor een gemeentelijke locatie. De overwegingen zijn hiervoor met

name gebaseerd op het vinden van initiatieven waarin de genoemde strategische vernieuwing van de Wmo plaatsvindt. De doorslag om voor een Rotterdamse onderzoeksetting te kiezen, is dat de gemeente Rotterdam *als enige gemeente binnen de vier grootste Nederlandse gemeenten* een meerjarig programma hiervoor ontwikkelde (Gemeente Rotterdam, 2011). Het initiërende beleid op dit gebied en het stimuleren van een actieve samenwerking tussen de actoren staat daarbij voorop:

“Het college ziet het hierbij als haar taak om de stedelijke beleidskaders zo op te stellen dat de deelgemeenten, samen met zorg- en welzijnsinstellingen en corporaties, goede resultaten kunnen behalen bij met name het versterken van de eigen kracht van ouderen, mensen met een beperking en de informele zorg(netwerken)” (Gemeente Rotterdam, 2011: 2).

“Kennis en expertise moeten ingezet worden om deze opgaven – zelfregie van de zorgvrager en zorgzame netwerken (auteur) – soepeler te laten verlopen, zodat niet iedereen het wiel uitvindt en organisaties langs elkaar heen werken” (Gemeente Rotterdam, 2011: 29).

Volgend op de conclusie inzake de ontwikkeling van IOS en zelfregie van de zorgvrager binnen het overheidsbeleid (periode 1968-2018) met Box 4.3, heeft politieke en maatschappelijke ‘druk’ binnen de gemeente Rotterdam kennelijk geleid tot het ter beschikking stellen van financiële middelen. De bijzondere situatie bestaat er uit dat er een specifiek fonds – middels *het Innovatiefonds Wmo 2008 – 2010* (Beleidsregel Innovatiefonds Wmo, oktober 2008) - is gecreëerd om de vernieuwing in de zorg te stimuleren door pilots te financieren en waarbij de resultaten worden gemonitord hetgeen de beschikbaarheid van data voor het onderzoek faciliteert. Via deze pilots, die een projectmatige opzet en uitvoering kennen, komt IOS tussen VVT-instellingen en welzijnsinstellingen tot uiting.

Met de keuze voor het Innovatiefonds Wmo ontstaat een onderzoeksopzet waarin tevens onderlinge vergelijking van deze *pilots c.q. cases* mogelijk is. Op deze wijze is een overzicht te krijgen van organisationele factoren die kunnen bijdragen aan de procesgang c.q. fasen van IOS. Deze onderzoeksopzet kent als voordeel dat die samenwerkingsverbanden geselecteerd kunnen worden die - zoveel mogelijk - een eenzelfde beleidscontext als uitgangspunt hebben en aldus validiteit van de

bevindingen van het onderzoek versterkt. In Box 5.4 zijn de selectiecriteria voor de locatie van de onderzoeksopzet samenvattend aangegeven.

Box 5.4. Selectiecriteria voor de locatie van de onderzoekscontext

- Locus: een gemeentelijke onderzoeksetting
- Programma voor uitvoering van strategische vernieuwing via pilots c.q. cases
- Fonds ter financiering en monitoring van de pilots c.q. cases in verband met beschikbaarheid van data
- Onderlinge vergelijking van de resultaten van de pilots c.q. cases is mogelijk

(1) C. Actoren in het onderzoek

Op basis van het overzicht van leemten in de literatuur aangaande IOS in par. 2.3. komt naar voren dat in een beperkt aantal onderzoeken een rol voor de actor management aanwezig is. Uitvoerenden voor het samenwerkingsverband, te weten professionals en vrijwilligers, zijn in de onderzoeksopzet voor eerdere studies onderbelicht; zie Tabel 2.5 onder Ad I.5. Richtinggevend voor de nadere selectie van de cases bij (2) B wordt een verbreding van de groep respondenten beoogd.

(1) D. Tijdsperiode

Bestaand onderzoek naar IOS kent een onderzoeksopzet dat in hoofdzaak *cross-sectional* is en waarbij longitudinaal en vergelijkend case onderzoek minder is vertegenwoordigd; zie Tabel 2.5 onder II.7. De eigen onderzoeksopzet gaat uit van een *longitudinaal perspectief*. Op deze wijze wordt de gehele tijdsperiode van een samenwerkingsverband en aldus alle fasen van de procesgang in het onderzoek opgenomen. Voordeel van een longitudinale onderzoeksopzet is dat op deze wijze een uitgebreider zicht gekregen wordt op de bereikte resultaten en de performance van het samenwerkingsverband. Voor de cases is de keuze gemaakt om eveneens de totale tijdsperiode – grosso modo het jaar 2006 t/m 2012 - van een samenwerkingsverband te volgen.

Om redenen van validiteit is bij de selectie van de cases zo veel mogelijk een (bij benadering) gelijke onderzoeksperiode aangehouden, om op deze wijze mogelijke verstoringen vanuit de institutionele context – ondermeer nieuwe

wet- en regelgeving – door de overheid te voorkomen. Bij (2) D. is in een tijdlijn de voortgang van de afzonderlijke case studies en de onderzoeksperiode aangegeven.

(1) E. Toegang tot de databronnen en vertrouwelijkheid

Voor de uitvoering van het onderzoek geldt als leidraad *informed consent* (Taub, 1986), dat aan de respondenten anonimiteit van de gesprekken wordt toegezegd. Doordat voor de respondenten – zie de specificatie van de typen interviews in Box 5.7 - deze vertrouwelijkheid van de gesprekken geldt, is een grote mate van medewerking aan het onderzoek verkregen. Ook het Innovatiefonds Wmo heeft als beleidsontwikkelaar en subsidieverlener zijn medewerking aan het onderzoek toegezegd. *De namen van respondenten en instellingen voor de bevindingen van het onderzoek – in hoofdstuk 6 en 7 – blijven daarom achterwege.* De toegezegde vertrouwelijkheid aan respondenten betekent dat de gesprekken niet zijn getaped maar dat notities zijn gemaakt aan de hand van letterlijk genoteerde kernzinnen aangaande de samenhang tussen de constructen.

De bereidheid van de organisaties binnen de gemeente Rotterdam om deel te willen nemen aan het onderzoek, onder de conditie van de gevraagde en toegezegde vertrouwelijkheid hierbij, betekent dat toegang ontstaat tot een grote verscheidenheid aan primaire en secundaire bronnen. Op deze wijze is inzicht verkregen in de totstandkoming, werkwijze en voortgang van IOS, die middels Wmo projecten hebben plaats gevonden.

(2) Specifieke criteria voor case selectie

Op basis van Tabel 5.1 vindt onderstaand een toelichting plaats van de specifieke criteria voor de case selectie:

(2) A. Theoretische overwegingen vanuit het Framework

In Tabel 5.1 zijn de theoretische overwegingen aangegeven voor de caseselectie met het conceptueel Framework, zoals is toegelicht in par. 3.3.1. De criteria worden achtereenvolgens toegelicht:

(2) A1. Gemeenschappelijke beleidsproblematiek

Er bestaat allereerst een aansluiting met de gekozen onderzoeksfocus van hoofdstuk 1 waarin de zorg aan ouderen centraal staat. Voorts is zij in lijn met de gesignaleerde leemte inzake onderzoek naar IOS in de (semi-)publieke sector.

Vanuit de betreffende beleidsinhoud van de cases is nagegaan in hoeverre de prestatievelden 5 en 6 van de Wmo – respectievelijk ‘participatie’ en ‘voorzieningen’ – aanwezig zijn (SCP, 2008); zie voor een verdere toelichting par. 4.4. onderdeel 1. *Uitgangspunten van de wetgever* van Box 4.6. Zodat in belangrijke mate de doelgroep ouderen is vertegenwoordigd en er aldus een gemeenschappelijke doelgroep van cliënten voor de cases ontstaat. Dit punt is opgenomen ten behoeve van de validiteit van het uitgevoerde onderzoek. In Tabel 5.1 komt naar voren dat in elke gekozen case study A t/m E de voornoemde prestatievelden 5 en 6 aanwezig zijn.

(2) A2. Intra-organisationale factor verschillen in type organisatie leren IOS

Uit de analyse van de literatuur voor IOS in par. 3.2.2. voor het construct organisatie leren, komt naar voren dat deze intra-organisationale factor een invloed veronderstelt op de procesgang c.q. fasen van IOS. Naar de inzichten van Senge (1990), Brown e.a. (1991) en Bresman e.a. (2013), geldt dat bij een lerende organisatie vooral een groepsinteractie in ogenschouw wordt genomen. Zo suggereren Senge (1990) en Bresman (2013) dat het gezamenlijk leren als team een invloed heeft voor het organisatie leren. Bij Brown (1991) komt het organisatie leren neer op het ontwikkelen van een identiteit en door sociale interactie met andere individuen. Met deze inzichten zijn de cases nader beoordeeld aan de hand van een *plenaire* opzet via formeel ingestelde werkgroepen bestaande uit de projectleider en de professionals dan wel een *bilaterale* opzet via een coaching traject tussen de projectcoördinator en de vrijwilligers. Zoals bij het vorige punt (2) A 1. reeds is opgemerkt is het doel bij de case selectie om zoveel mogelijk een zelfde uitgangspositie te creëren om onderlinge vergelijking tussen de cases te valideren.

Aldus is in Tabel 5.1 voor de factor organisatie leren qua kennisdeling een differentiatie tot stand gekomen via enerzijds een plenaire opzet voor de cases A, B en C en anderzijds via een bilaterale opzet voor de cases D en E.

(2) A3. Inter-organisatiele factor verschillen in schaalgrootte IOS

Op basis van de analyse van leemten in de literatuur voor IOS, zie Tabel 2.2 en de constructen in par. 3.2.3., is voor de inter-organisatiele factor schaalgrootte een invloed verondersteld op de procesgang c.q. fasen van IOS (Provan e.a., 2007; Mintzberg, 1979; Dewar e.a., 1978). Vandaar dat dit criterium is opgenomen bij de selectie van de cases.

In Tabel 5.1 is de relatieve grootte van het samenwerkingsverband bij de selectie van de cases geoperationaliseerd via het aantal deelnemende organisaties (instellingen) en via het aantal uitvoerenden die deelnemen aan de ingestelde projectteams dan wel de groepsgrootte bij de vrijwilligers. Op basis van Tabel 5.1 komt naar voren dat de cases A, B en C te typeren zijn als een relatief groot samenwerkingsverband en de cases D en E – in vergelijking daarmee met name qua deelnemende organisaties – een beperktere grootte laten zien.

(2) A4. Rol van de actoren: mate van betrokkenheid van vrijwilligers

Opgemerkt wordt dat de rol van de actor vrijwilliger niet wordt teruggevonden in het overzicht van leemten in de literatuur voor IOS; zie de conclusie bij Tabel 2.5. Om die reden maakt zij geen deel uit van het conceptueel Framework in par. 3.3.1. Desalniettemin blijkt uit de literatuur in par. 3.2.3. inzake de actor vrijwilliger dat in de attitudes een focus op cliënten aanwezig is en er een vraaggerichte houding bestaat (Hustinx e.a., 2003). Deze bevinding kan van belang zijn voor de eerder genoemde paradigmawisseling en voor de strategische vernieuwing in hoofdstuk 4. Vandaar dat bij de caseselectie naast het management en de professionals aandacht wordt besteed aan een derde groep van actoren bestaande uit vrijwilligers; zie de conclusie bij Tabel 2.5. In Tabel 5.1 is voor de cases A, B en C aangegeven dat de uitvoerenden uit professionals bestaan terwijl voor de cases D en E vrijwilligers worden ingezet.

Tabel 5.1. Theoretische overwegingen vanuit het conceptueel Framework

Case	Criteria	(1)	(2)	(3)		(4)	
		Gemeenschappelijke beleidsproblematiek: prestatievelden 5 + 6 Wmo (2007)	Verschillen in type organisatie leren IOS; plenaire vs. bilaterale opzet	Verschillen in schaalgrootte IOS; grootte van het samenwerkingsverband		Rol van actoren: mate van betrokkenheid van vrijwilligers vs. professionals	
				# Deelnemers	# Organisaties projectteam	Professionals	Vrijwilligers
A		✓ ¹	Plenair via projectteam ²	N = 15 ³ ; N = 20 ⁴		Groot ⁵	Laag
B		✓	Plenair via projectteam	N = 17 ; N = 18		Groot	Laag
C		✓	Plenair via projectteam	N = 13 ; N = 9		Groot	Laag
D		✓	Bilateraal via coaching	N = 8 ; N = 10		Laag	Groot
E		✓	Bilateraal via coaching	N = 8 ; N = 18		Laag	Groot

¹ Op basis van aanwezigheid van de prestatievelden 5 en 6, Wmo (2007)

² Organisatie leren: plenaire versus bilaterale opzet voor de kennisdeling

³ Aantal deelnemende organisaties (actoren)

⁴ Grootte van het projectteam voor professionals respectievelijk vrijwilligers

⁵ Een grote betrokkenheid van professionals tezamen met een lage betrokkenheid van vrijwilligers

Bron:

Voor alle cases: bijlage overzicht projecten Innovatiefonds Wmo Rotterdam; Innovatiefonds Wmo, brief, 31 maart 2010.

Voorts projectplannen en subsidietoekenningen bij de afzonderlijke cases; zie par. 6.2. t/m 6.6.

(2) B. Analyseniveaus

Op basis van de analyse van leemten in de literatuur voor IOS is geconstateerd dat veelal het management is gekozen als respondenten in eerdere studies; zie de conclusie van Tabel 2.5. Omdat het juist de professionals en vrijwilligers zijn – zie tevens *Rol van de actoren*; onderdeel (2) A4. in Box 5.2 - die de samenwerking concreet invulling moeten geven, is het analyseniveau uitgebreid met een tweetal actoren, te weten: naast enerzijds het (project)management en anderzijds professionals dan wel vrijwilligers. Bij de cases wordt aldus via de af te nemen interviews aan drie typen actoren aandacht besteed: (1) het (project)management aangevuld met het bestuur en de uitvoerenden met (2) de professionals en (3) de vrijwilligers. In Box 5.5 zijn de onderscheiden actoren voor de case selectie aangegeven.

Box 5.5. *Typen actoren voor de case selectie*

- (Project)management
- Professionals
- Vrijwilligers

Voor de intra-organisationale factor organisatie leren is het analyseniveau gekozen van de professionals dan wel vrijwilligers, bij de inter-organisationale factor vertrouwen tussen partners is gekozen het analyseniveau van (project) management, professionals dan wel vrijwilligers en ten aanzien van de rol van de actor vrijwilligers het analyseniveau van de vrijwilligers zelf.

(2) C. Tijdsperiode

Eerder is opgemerkt bij (1) D. *Tijdsperiode* dat de voorkeur er uit bestaat om in de studie *longitudinaal* onderzoek uit te voeren. Ten tijde van de dataverzameling – voor het afnemen van de interviews en inventarisatie van interne documentatie – was het van belang dat uiteraard een groot deel van de fasen van de procesgang reeds afgerond is. Voorts dat voor een onderlinge vergelijking van de cases – zoveel mogelijk - tevens een gelijke tijdsperiode in acht genomen moet worden.

Op basis van Figuur 5.2 waarin via een tijdlijn de gerealiseerde voortgang van de cases A t/m E, respectievelijk de start-, formatie- en implementatiefase in

beeld zijn gebracht, luidt de constatering – uitgaande van het tijdstip voor de caseselectie van januari 2011 – dat de vijf geselecteerde cases gezien vanuit de implementatie, geheel (case A), vrijwel geheel (case B en D), dan wel grotendeels zijn afgerond (case E). Alleen bij één case (case C) is sprake van een aanvang van de implementatiefase maar bij het afsluiten van de onderzoeksperiode was deze implementatiefase afgerond. Aldus voldoen de vijf cases aan de eis dat zij informatie kunnen opleveren over zoveel mogelijk fasen van de procesgang doordat zij zich bevinden in een (reeds afgesloten) implementatiefase.

De totaal gerealiseerde onderzoeksperiode van de cases is circa 7 jaar: van oktober 2006 t/m september 2012. Opgemerkt wordt dat de bestuurlijke afronding van het Innovatiefonds Wmo, en daarmee de oplevering van de eindrapportages van de cases, heeft plaats gevonden in het 1^e kwartaal van 2012 (Innovatiefonds Wmo, voortgangsbericht, 28 november 2011). Als einde van de onderzoeksperiode voor analyse van de projecten is gekozen voor een periode van een half jaar na de bestuurlijke afronding van het Innovatiefonds Wmo – het 3^e kwartaal 2012; zie Figuur 5.2.

In par. 6.2. t/m par. 6.6. is in onderdeel 2 *Analyse van de procesgang c.q. fasen* een nadere toelichting te vinden van de verschillende fasen bij de aangegeven tijdlijn.

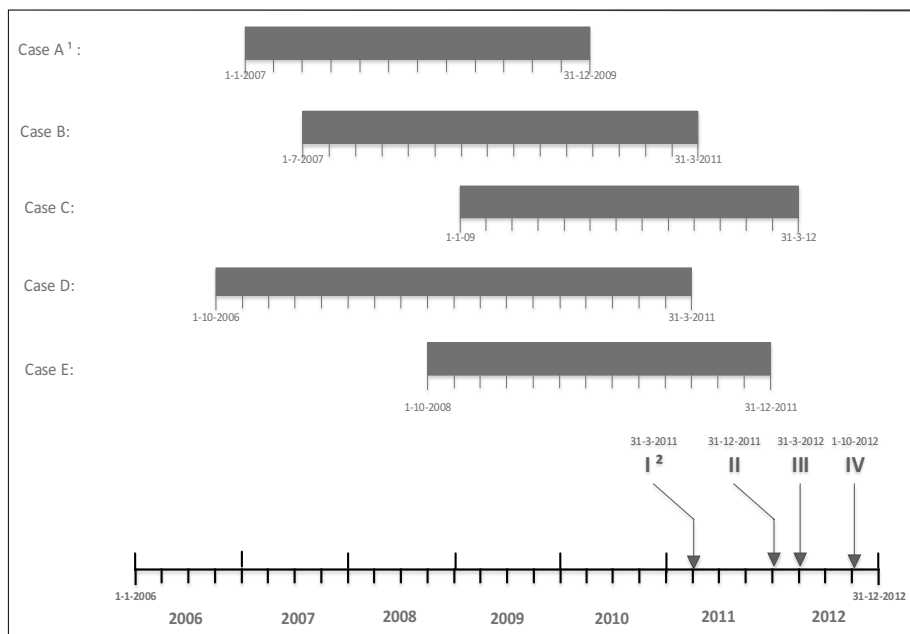
(2) D. Aantal cases

Uitgaande van de aangegeven selectiecriteria voor de cases van Ad 2 A zijn met name een gemeenschappelijke beleidsinhoud en de fase van de procesgang waarin een Wmo project zich reeds bevindt van (2) C, richtinggevend voor de nadere selectie van de case studies.

Bij het Innovatiefonds Wmo Rotterdam is uit een totaal aantal van 19 ingediende voorstellen (Innovatiefonds Wmo, brief 31 maart 2010), conform de vorenstaande werkwijze, een keuze gemaakt voor 5 cases. 11 cases zijn om redenen van benadering van (te) breed geformuleerde doelgroepen en/of het ontbreken van een inhoudelijke verbinding met de zorg aan ouderen buiten beschouwing gelaten, evenals 3 cases waarvan de implementatiefase – bij de start van het onderzoek maart 2011 - nog een aanvang moest nemen. Het resterende aantal van 5 cases is aangehouden om in de onderzoeksopzet aandacht te kunnen besteden aan verschillen tussen de cases ten aanzien van de wijze waarop het organisatie

leren invulling is gegeven, de aanwezige schaalgrootte en de rol van actoren c.q. vrijwilligers; zoals in Tabel 5.1 zijn toegelicht. Bovendien bood case A, als een case met al een geheel afgesloten implementatiefase een goed vertrekpunt als introductiecase en een opmaat voor een nagestreefde *theoretical replication* (Yin, 2009) van de onderzoeksopzet. Afgaande op Figuur 5.2, blijken de gekozen cases een goede variatie over de fasen van de procesgang – hier de periode van startfase tot en met de implementatiefase - op te leveren.

Figuur 5.2. Tijdlijn van de voortgang van de geselecteerde cases en de onderzoeksperiode



¹ Tijdlijn van de voortgang van de geselecteerde cases: weergave van de startfase t/m implementatie-fase overeenkomstig onderdeel 2 Analyse van de procesgang c.q. fasen in par. 6.2 t/m 6.6

² Tijdlijn van de onderzoeksperiode:

Pijl I: Start gespreksronde oriënterende interviews van alle cases; maart 2011

Pijl II: Start gespreksronde semi-gestructureerde interviews van alle cases; januari 2012

Pijl III: Bestuurlijke afronding Innovatiefonds Wmo; maart 2012

Pijl IV: Einde onderzoeksperiode voor analyse van de cases in hoofdstuk 6; oktober 2012

5.3. Dataverzameling

Zoals in de vorige paragraaf met de keuze van de onderzoeksmethode reeds is gemeld, is er gekozen voor een case study opzet (Eisenhardt, 1989). In Box 5.6 is een verkort overzicht opgenomen van de uitgevoerde dataverzameling. Daartoe zijn meerdere primaire en secundaire databronnen gehanteerd, waaronder oriënterende interviews, semi-gestructureerde interviews, interne en externe documenten. In de Tabellen 5.2, 5.3, 5.4 en 5.5 is hiervan een verder verfijnd overzicht gegeven van de uitgevoerde dataverzameling, zowel op het niveau van het totale onderzoek als voor de afzonderlijke cases: een overzicht en specificatie van de typen interviews, een overzicht van de geraadpleegde interne en externe documenten gespecificeerd naar inhoud en aantallen. Voorts is in Tabel 5.1 en Tabel 5.2 de toepassing van deze databronnen toegelicht voor triangulatie van bevindingen van het onderzoek. Daarna wordt aandacht besteed aan de ontwikkeling van een *case study database* (Yin, 2009), de operationalisering van enkele theoretische constructen en van scores op constructen.

Box 5.6. Verkort overzicht van de dataverzameling en bijbehorende tabellen

- Tabel 5.2: Overzicht en toepassing van de primaire databronnen als onderdeel van een case study database
- Tabel 5.3: Overzicht en toepassing van de secundaire databronnen als onderdeel van een case study database
- Tabel 5.4: Overzicht van het aantal interviews en verslaglegging per case (exclusief externe deskundigen) als onderdeel van een case study database
- Tabel 5.5: Overzicht van het aantal geraadpleegde interne documenten per case als onderdeel van een case study database

Achtereenvolgens vindt een toelichting plaats van de bovengenoemde Tabellen:

Toelichting op de hierna volgende Tabel 5.2

In Tabel 5.2 wordt de dataverzameling aan de hand van de verschillende typen interviews nader toegelicht. Hiervoor is in Box 5.7 een verkort overzicht gegeven van de gehanteerde typen interviews en een vermelding van de gehanteerde interview templates.

Door de toegezegde vertrouwelijkheid aan de respondenten is bij de vastlegging van de interviews afgezien van digitale opname c.q. registratie en zijn notities gemaakt. Deze notities zijn aan de hand van letterlijk genoteerde kernzinnen in de vorm van citaten inzake de relaties en samenhang tussen de constructen in de bevindingen van het onderzoek opgenomen.

In onderstaande Box 5.7 wordt eerst een overzicht gegeven van de typen interviews en de gehanteerde templates voor de interviews. Vervolgens vindt een toelichting plaats van de typen interviews.

Box 5.7. Verkort overzicht van typen interviews en interview templates

1. Oriënterende interviews inzake de cases; zie Bijlage E interview template
2. Externe interviews inzake de beleidsontwikkeling
3. Semi-gestructureerde interviews inzake organisationele factoren – algemeen; zie Bijlage F interview template
4. Semi-gestructureerde interviews inzake organisationele factoren – organisatie leren; zie Bijlage G interview template
5. Semi-gestructureerde interviews inzake de rol van de actor vrijwilliger; zie Bijlage H interview template

Ad 1. Oriënterende interviews inzake de cases

- Per case is het aantal respondenten per combinatie van een zorg- en welzijnsinstelling steeds gelijkelijk verdeeld. Bij de selectie van de namen van de instellingen is er gestreefd om een goede representatie van de deelnemende organisatiestebereikendoorteneerstede voorkeur te geven aan de benadering van die instellingen en personen die in de tijd hun betrokkenheid tonen door actief aan het samenwerkingsverband middels ingestelde projectteams deel te nemen. Vooral bij de cases A, B en C waarin het samenwerkingsverband uit een groot aantal organisaties bestaat is dit relevant. Bij de cases D en E brengt de beperktere schaal van het samenwerkingsverband met zich mee om te kiezen voor die instellingen die het meest intensieve contact met elkaar onderhouden en daarbij het meest leidend zijn voor de vorm en inhoud van het samenwerkingsverband; en ten tweede voor de verschillende cases niet steeds dezelfde zorgaanbieder te interviewen.

- Opgemerkt wordt dat van de vijf cases er twee cases zijn waarbij de welzijnsinstellingen naast enkele medewerkers in loondienst – de coördinatoren – een beroep kunnen doen op vrijwilligers. De medewerking van alle benaderde organisaties aan de interviews is over de hele linie hoog te noemen, blijkend uit de vele toezeggingen voor deelname aan een gesprek alsmede de gespreksduur. Vrijwel alle interviews zijn afgenomen op de locatie van de geïnterviewde. Slechts bij enkele vrijwilligers is het interview telefonisch afgenomen, hetgeen veroorzaakt wordt door tijdsdruk aan de zijde van de geïnterviewde.
- Bij alle oriënterende interviews is gebruik gemaakt van een interview template (format voor een vragenlijst), waarbij een *explorerende* opzet ervan terugkomt in de gesprekken ten aanzien van de redenen en werkwijze voor IOS; zie Bijlage E template explorende interviews - algemeen. Het eerste gesprek heeft plaats gevonden met het (project)management en is vervolgd met de professionals dan wel vrijwilligers. Op basis van de verschillende fasen die bij IOS in de literatuur wordt aangetroffen, is ondermeer de voortgang van de procesgang alsmede de daarbij naar voren komende aandachtspunten en issues doorgenomen met het (project)management. Deze invalshoek leverde qua bevindingen eerste inzichten op van IOS voor de verschillende cases. Dit vormde een aanleiding om met een tweede interviewronde aan de hand van semi-gestructureerde interviews te vervolgen.

Ad 2. Externe interviews inzake de beleidsontwikkeling

- In het licht van de nieuwe beleidscontext voor de vijf cases – de Wmo te Rotterdam – zijn enkele gesprekken gehouden met vertegenwoordigers van de Gemeente Rotterdam (# 1) en maatschappelijke organisaties (# 3), die cliënten, zorg en welzijn binnen de regio Rotterdam representeren. Vanwege de vertrouwelijkheid worden géén namen, functies en organisaties genoemd. Selectie van de gesprekspartners heeft plaats gevonden op basis van het verkregen overzicht van actoren uit de verzamelde externe documentatie, zoals is vermeld in Tabel 5.3.
- Doel van de gesprekken is om meer inzicht te krijgen in ondermeer de aangehouden prioriteiten door strategische vernieuwing voor IOS, de daarbij aanwezige organisaties en consequenties van nieuwe beleidsontwikkelingen

voor de zorg- en welzijnsinstellingen die aan de geselecteerde cases deelnemen. De bevindingen uit de interviews zijn niet separaat gerapporteerd maar gehanteerd bij de analyse van de procesgang c.q. fasen van de vijf afzonderlijke cases in hoofdstuk 6. Een illustratief voorbeeld hiervan betreft de gebiedsgerichte aanpak met bezuinigingen en aanbestedingen binnen de (deel)gemeente, hetgeen een invloed heeft op de sectoren zorg en welzijn; zie de vervolgfase van case C in onderdeel 2 *Analyse van de procesgang c.q. fasen* in par. 6.4.

Ad 3. Semi-gestructureerde interviews inzake organisationele factoren – algemeen

- De semi-gestructureerde interviews zijn een vervolg op de oriënterende interviews van ad I. met als doel de eerdere bevindingen van de oriënterende gespreksronde opnieuw in te brengen en een verdere verdieping te bereiken. Hierbij zijn tevens externe en interne documenten geraadpleegd – zoals is vermeld in de Tabellen 5.2 en 5.3 – die gedurende de onderzoeksperiode een verdere onderbouwing geven aan de vraagstelling. Met de aandacht voor meerdere bronnen van *evidence* bij het case study onderzoek (Yin, 2009), is er een streven naar triangulatie van de databronnen.
- Alle gesprekken zijn via een semi-gestructureerd interview template afgenomen waarbij vier factoren aan de orde komen: portfolio van activiteiten, schaalgrootte, typen samenwerking en vertrouwen tussen partners. Zie Bijlage F template semi-gestructureerde interviews - algemeen. De focus in de interviews is gericht op een inventarisatie van de invloed van het viertal voornoemde factoren op de procesgang c.q. fasen van IOS. Opnieuw zijn gesprekken gevoerd bij dezelfde groep geïnterviewden van ad I., waarbij de interne documentatie waarover beschikt kan worden verder is uitgebreid zoals verslagen van bijeenkomsten van besturen en projectteams. Voor de factor organisatie leren vindt een verdere verdieping plaats via vervolg interviews met professionals dan wel vrijwilligers en is onder ad IV. nader toegelicht.

Ad 4. Semi-gestructureerde interviews inzake intra-organisationele factoren - organisatie leren

- Voortbouwend op de inzichten van de oriënterende interviews is voor de intra-organisationele factor organisatie leren een vervolgonderzoek

uitgevoerd. Het eerdere onderzoek brengt aan het licht dat ondermeer door het brede scala aan leeractiviteiten nog weinig zicht bestaat over de intenties ervan. In de interviews is de focus meer gericht op de continuïteit van het proces van de leerervaringen via reguliere leeractiviteiten die in de tijd plaats vinden. Daarnaast is de groep respondenten toegespitst tot diegenen die op de werkvloer opereren: de professionals en vrijwilligers die belast zijn met de concrete uitvoering van de taken aan de zorgvragers (cliënten of gasten). Daarmee richt het onderzoek naar de leerervaringen zich op de implementatiefase van het project. Op basis van aangeleverde deelnemerslijsten van de projectteams zijn de personen benaderd voor een gesprek.

- Omdat de grootte van een samenwerkingsverband qua aantal deelnemende partijen tussen de cases vrij sterk van elkaar verschilt – eerder al opgemerkt bij de oriënterende interviews – wijkt het aantal respondenten per case enigszins van elkaar af. Zo kent case B hier het grootste aantal samenwerkende organisaties en is het daardoor in principe ‘eenvoudiger’ om aldaar respondenten voor het onderzoek te benaderen. Er is per case gestreefd naar representativiteit voor wat betreft het totale aantal geïnterviewden gerelateerd aan de grootte van de case alsook ten aanzien van de verdeling tussen de deelnemende organisaties per samenwerkingsverband. Er is voor gekozen om een zo groot mogelijk aantal leden van de projectteams te interviewen. Daarnaast kan het voorkomen dat de projectorganisatie voor de uitvoering een specifieke projectstructuur kent. Zo is bij case A een zogenaamde ‘binnenring’ van professionals en een ‘buitenring’ bestaande uit adviseurs aanwezig; daartoe zijn alleen de professionals van de binnenring voor een gesprek benaderd.
- In alle gesprekken zijn via een interview template mogelijke drempels en stimulansen voor de factor organisatie leren – middels de opgedane leerervaringen bij professionals dan wel vrijwilligers – geïnventariseerd. Daarnaast is de perceptie bij professionals en vrijwilligers onderzocht voor deze leerervaringen vanuit de ontwikkeling van kennis, werkwijze en motivatie waarmee de invloed van het organisatie leren op de procesgang c.q. fasen van IOS naar voren kan komen. In Bijlage G is het template opgenomen van de semi-gestructureerde interviews voor de organisationele factor organisatie leren.

Ad 5. Semi-gestructureerde interviews inzake de rol van de actor vrijwilliger

- In de cases D en E zijn vrijwilligers ingeschakeld voor de uitvoering van de activiteiten. Omdat zij – anders dan de ingezette professionals bij de cases A, B en C – geen regulier werkverband kennen, is aandacht geschonken aan hun betrokkenheid in de cases die een impact kan hebben op de voortgang van de procesgang c.q. fasen van het samenwerkingsverband. Meer specifiek is hierbij in de gesprekken de rol van de actor vrijwilliger aan de orde geweest en toegespitst op een drietal onderwerpen, te weten: focus op cliënten, intrinsieke motivatie en zelfstandigheid bij taakuitoefening.
De deelnemers voor de interviews zijn aangezocht uit dezelfde groep vrijwilligers die hun medewerking geven aan het onderzoek naar het organisatie leren bij ad IV. Daartoe is onderzoek gedaan naar hun attitudes als vrijwilliger in de voorliggende cases; zie het template semi-gestructureerde interviews in Bijlage H.

Door de dataverzameling uit meerdere bronnen te genereren, wordt *triangulatie* (Yin, 2009) van de bevindingen beoogd, c.q. zowel tussen de bevindingen van de gesprekken alsook tussen deze gesprekken en de geraadpleegde interne en externe documenten zoals opgenomen in Tabel 5.3 en Tabel 5.4. Zie de toelichting in de Tabellen 5.3 en 5.4 voor de analyse van toepassing van triangulatie.

Ter versterking van de methodische kwaliteit van het onderzoek in termen van betrouwbaarheid, acht Yin (2009) het van belang om een *case study database* te ontwikkelen voor het organiseren en documenteren van de data van de case studies: “[...] every case study project should strive to develop a formal, presentable database, so that in principle, other investigators can review the evidence directly [...]. In this manner, a case study database markedly increases the *reliability* (cursief Yin) of the entire case study” (Yin, 2009: 119). De ter beschikking staande primaire en secundaire bronnen voor het onderzoek, zoals in de Tabellen 5.3 t/m 5.5 zijn aangegeven, zijn middels fysieke mappen gerubriceerd en vormen hier tezamen een case study database. In Tabel 5.6 vindt een verdere toelichting plaats van de ontwikkeling van een case study database.

Table 5.2. Overzicht en toepassing van de primaire databronnen als onderdeel van een case study database

Type interview ¹	Toepassing in de analyse
<ul style="list-style-type: none">Interne gespreksronde: oriënterende interviews met ter zake deskundigen bestaande uit leidinggevend, t.w.: bestuurders/directeuren, (project)managers en daarnaast professionals dan wel vrijwilligers bij de betreffende cases; totaal aantal interviews is 36; afgenomen in de periode 1^e en 2^e kwartaal 2011; gemiddelde tijdsduur per interview 60 minuten. In totaal is voor de 5 cases 266 bladzijden aantekeningen van de interviews beschikbaar. Zie Tabel 5.4 voor het aantal interviews per case.Externe gespreksronde: oriënterende interviews met deskundigen met een senior positie binnen het Wmo-veld, t.w.: vertegenwoordigers vanuit de Gemeente Rotterdam, Verenigingen van VVT- en welzijnsinstellingen te Rotterdam, Platform burgers/senioren. Totaal aantal interviews is 4, afgenomen in februari en maart 2012, gemiddelde tijdsperiode per interview is 60 minuten.Interne gespreksronde: semi-gestructureerde interviews binnen dezelfde onderzoekspopulatie als bovenstaande oriënterende interviews bij de betreffende cases; totaal aantal interviews is 36; afgenomen in de periode 1^e kwartaal 2012; gemiddelde tijdsduur per interview 90 minuten; in totaal is voor de 5 cases 408 bladzijden aantekeningen uit de interviews beschikbaar. Per case zijn van de bevindingen uit de interviews samenvattingen gemaakt van circa 7 bladzijden. In Tabel 5.4 zijn de aantallen interviews per case vermeld.Interne gespreksronde: semi-gestructureerde interviews met professionals en met vrijwilligers inzake het organisatie leren bij de betreffende cases gedurende de implementatiefase; totaal aantal interviews is 55; afgenomen in oktober en november 2012; gemiddelde tijdsduur per interview 30 minuten. Per case zijn van de bevindingen uit de interviews samenvattingen gemaakt van circa 2 bladzijden.Interne gespreksronde: semi-gestructureerde interviews met vrijwilligers inzake de rol van de actor vrijwilliger; totaal aantal interviews met vrijwilligers is 6² afgenomen in oktober en november 2015; gemiddelde tijdsduur per interview 30 minuten. Per case zijn van de bevindingen uit de interviews samenvattingen gemaakt van circa 2 bladzijden.	<ul style="list-style-type: none">Verzamelen van data ten behoeve van de opstelling van de bevindingen van de cases, verzamelen van data aangaande de invloeden en de ontwikkeling van het begrip voor de onderlinge relaties tussen de intra- en inter-organisatiele factoren en de fasen van de procesgang voor de afzonderlijke cases. Triangulatie van de bevindingen en citaten van de interviews door meerdere respondenten.Verzamelen van data ten behoeve van de bevindingen van de cases voor het begrip en inzicht in de beleidontwikkeling ten aanzien van de Wmo voor de Gemeente Rotterdam. Triangulatie van de bevindingen en citaten van de interviews door meerdere respondenten.Verhoging van het begrip, verdieping en illustreren van de relaties tussen de intra- en inter-organisatiele factoren en de fasen van de procesgang, triangulatie van eerder geïdentificeerde data – middels interne en externe documenten en bevindingen van de interviews door meerdere respondenten – over de invloed van intra- en inter-organisatiele factoren op de procesgang c.q. fasen voor de afzonderlijke cases. Voorts het verzamelen van kwantitatieve data – zie ondermeer scores in Box 6.6 – voor de inter-organisatiele factor perceptie van het vertrouwen tussen partners als aanvulling op het kwalitatieve onderzoek en voor triangulatie van de bevindingen van de interviews.Verzamelen van data ten behoeve van de bevindingen van de cases inzake de intra-organisatiele factor organisatie leren (drempels & stimulansen en leertypen met percepties van de leerervaringen). Triangulatie van de bevindingen en citaten van de interviews door meerdere respondenten. Voorts het verzamelen van kwantitatieve data – zie ondermeer scores in Tabel 6.3 – voor de intra-organisatiele factor perceptie ten aanzien van leertypen als aanvulling op het kwalitatieve onderzoek en voor triangulatie van de bevindingen van de interviews.Verzamelen van data ten behoeve van de bevindingen van de cases inzake de rol van de actor vrijwilliger en de invloed hiervan op de fasen van de procesgang. Triangulatie van de bevindingen en citaten van de interviews door meerdere respondenten.

¹ De interviews zijn door toegezegde vertrouwelijkheid aan de respondenten niet getaped maar zijn notities gemaakt ondermeer in de vorm van letterlijk genoteerde kernzinnen gericht op kenmerkende uitspraken inzake de relaties en samenhang tussen de constructen

² Bij case D en E

Toelichting op de hierna volgende Tabel 5.3

Voorafgaand aan de interviews zijn zoveel mogelijk externe en interne documenten opgevraagd. In Tabel 5.3 is een samenvatting opgenomen van de gehanteerde schriftelijke bronnen voor deze raadpleging, die samen met de verslaglegging van de interviews een onderdeel vormen van een *case study database*. Tot de categorie externe documenten behoren beleidsrapporten van de gemeente Rotterdam inzake het Wmo beleid en het Innovatiefonds Wmo. Tot de categorie interne documenten wordt de documentatie in brede zin gerekend waaronder: subsidieaanvragen, projectplannen, voortgangsrapportages, onderzoeksrapportages door externe bureaus of door de eigen deelnemende organisaties, eindrapportages (evaluaties) van de cases alsmede nieuwsbrieven. Het totaal van de externe en interne databronnen komt uit op circa 400 documenten en 4.700 bladzijden, die voor de onderzoeksperiode van 4^e kwartaal 2006 tot en met 3^e kwartaal 2012 zijn verzameld en geanalyseerd.

In Tabel 5.3 is een toelichting gegeven van toepassing van de secundaire databronnen in de analyse voor triangulatie (Yin, 2009) van de bevindingen. Zoals eerder in de toelichting van Tabel 5.2 is vermeld, zijn hiervoor de bevindingen van de gesprekken en de geraadpleegde interne en externe documenten van belang.

Toelichting op de hierna volgende Tabel 5.4

In Tabel 5.4 zijn voor de typen interviews van Tabel 5.2 voor de afzonderlijke cases een specificatie gegeven inzake het aantal gerealiseerde gesprekken en de wijze van verslaglegging.

De hoofdlijn voor de uitvoering van de interviews kent de volgende stappen: allereerst zijn de betreffende beleidsmedewerkers van het Innovatiefonds Wmo bereid gevonden om een ingang te bieden tot de deelnemende organisaties van de geselecteerde cases door de betreffende projectleiders hun medewerking te vragen voor een onderzoek naar IOS.

Alvorens de gespreksronde te starten zijn eerst externe en interne documenten van de geselecteerde cases geanalyseerd, gevolgd door het afnemen van oriënterende interviews bij ter zake deskundigen bestaande uit leidinggevendenden, professionals dan wel vrijwilligers. Als verdeling van de af te nemen interviews per case – steeds voor een ‘koppel’ van een zorg- en een welzijnsinstelling - is hier aangehouden: 1 projectleider of projectcoördinator, 2 bestuurders, directeuren of managers en

Tabel 5.3. Overzicht en toepassing van de secundaire databronnen als onderdeel van een case study data base

Type documentatie			Toepassing in de analyse
Interne documenten:			
• Totaal aantal interne documenten: 311. Hiertoe worden gerekend: projectplannen (10), voortgangsrapportages (18), eindrapportages (8), verslagen stuurgroepen (39), verslagen projectteams (93), overige interne documenten (143).			
Gespecificeerd naar de 5 cases:			
Case	Aantal documenten	Aantal bladzijden	
• Case A	114	871	
• Case B	101	695	
• Case C	46	358	
• Case D	36	111	
• Case E	14	49	
Totaal interne documenten	311	2.084	
Externe documenten:			
• Totaal aantal externe documenten: 85. Bestaande uit: beleidsrapporten inzake de partners bij de cases (43), beleidsrapporten inzake de Wmo te Rotterdam en Innovatiefonds Wmo (10), jaarverslagen (2), overige externe documenten w.o. notities en brieven (30).			
• Triangulatie van data inzake de invloed van intra- en inter-organisatiele factoren op de procesgang c.q. fasen en vervolgens de invloed van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en performance van een case, ter verhoging van de validiteit van de bevindingen van de cases, en vergroting van het inzicht in de totstandkoming en vormgeving van IOS.			
Totaal externe documenten	Aantal documenten	Aantal bladzijden	
	85	1.962	

4 professionals dan wel vrijwilligers waardoor de onderzoeksgroep per case in totaal uitkomt op 7 personen; zie de kolom oriënterende interviews voor de aantallen interviews per case in Tabel 5.4.

Op basis van de oriënterende interviews en op basis van een conceptueel Framework in par. 3.3.1. is vervolgens een template voor een semi-gestructureerd interview gemaakt. Wederom heeft een gespreksronde plaats gevonden om zo een verdere verdieping van de materie te krijgen. Tijdens de semi-gestructureerde interviews zijn alle vijf projecten qua implementatiefase geheel afgerond – zoals blijkt uit Figuur 5.2 - waardoor een verfijnder overzicht ontstaat ten aanzien van de uiteindelijk behaalde resultaten bij de cases. De medewerking aan deze interviews is voor alle cases goed gezien het animo bij de respondenten van de oriënterende interviews om wederom tijd vrij te maken voor een tweede gesprek. Zie de kolom totaal van de interviews in Tabel 5.4 waaruit naar voren komt dat in alle cases een substantiële medewerking aan het onderzoek is gegeven.

Qua verslaglegging leveren de oriënterende en semi-gestructureerde interviews tezamen, gezien het aantal verkregen bladzijden met aantekeningen per case, een redelijk gelijke uitgangspositie op.

Tabel 5.4. Overzicht van het aantal interviews en verslaglegging per case (exclusief externe deskundigen) als onderdeel van een case study database

Type interview & verslag Case	Interviews				Verslaglegging ¹		
	Oriënterende interviews – algemeen	Semi-gestructureerde interviews – algemeen	Semi-gestructureerde interviews – organisatie leren	Semi-gestructureerde interviews – actor vrijwilliger	Totaal interviews	# blz. notities oriënterende interviews	# blz. notities semi-gestructureerde interviews
A	6	6	9		21	62	66
B	7	7	16		30	59	78
C	8	8	12		28	63	99
D	7 ²	7 ²	8	3	25	40	77
E	8	8	10	3	29	41	88
Totaal	36	36	55	6	133	266	408

¹ De interviews zijn door toegezegde vertrouwelijkheid aan de respondenten niet getaped maar zijn notities gemaakt ondermeer in de vorm van letterlijk genoteerde kernzinnen gericht op kenmerkende uitspraken inzake de relaties en samenhang tussen de constructen

² Bij zorgaanbieder oriënterend interview met directeur, bij semi-gestructureerd interview met manager

Toelichting op de hierna volgende Tabel 5.5

Naast de tijd voor de af te nemen interviews is een beroep gedaan om interne documenten ter inzage te geven; een overzicht van de beschikbaar gestelde interne documentatie per case is vermeld in Tabel 5.5.

Opgemerkt wordt dat er in Tabel 5.5 qua documentatie een grote variatie in de aantallen aanwezig is tussen enerzijds de cases A, B en C en anderzijds de cases D en E. Redengevend hiervoor is dat - in tegenstelling tot de cases A, B en C - de cases D en E betrekkelijk weinig verslaglegging kennen van het management en het ontbreken van ingestelde projectteams (case E) plus dito verslagen van overleg. Zie in deze de kolom met het percentage projectdocumentatie in procenten van de totale documentatie van de cases A, B en C die hoger zijn dan die van case D en E.

Ontwikkeling van een case study database

In de toelichting van Tabel 5.3 is de ontwikkeling van een *case study database* (Yin, 2009) reeds vermeld ter versterking van de methodische kwaliteit van het onderzoek in termen van betrouwbaarheid. In Tabel 5.6 zijn de totalen aangegeven van de primaire en secundaire databronnen voor het onderzoek.

Tabel 5.6. Case study database ^{1 2}

	<i># doc.</i>	<i># blz.</i>
• Totaal interne documenten	311	2.084
• Totaal externe documenten	85	1.962
• Totaal verslaglegging interviews	X	674
Totaal documenten	396	4.720

¹ *Op basis van Tabel 5.3, 5.4 en 5.5.*

² *Indeling in mappen naar type interviews en type (project)document*

De case study database bestaat uit fysieke mappen van de primaire en secundaire databronnen zoals aangegeven in Tabel 5.3 t/m/ Tabel 5.5. Qua indeling is hier een onderscheid gemaakt in type interviews en naar type documentatie zoals naar case, jaar, fase van de procesgang en type projectdocument waardoor de bronnen doorzoekbaar zijn.

Tabel 5.5. Overzicht van het aantal geraadpleegde interne documenten per case als onderdeel van een case study database

Type intern document	Projectdocumentatie						Overige interne documenten		Totaal documentatie		Totaal project-documentatie in % van totale documentatie (in bladzijden en afgerond in %)	
	Project-plannen ¹	Voortgangs-rapportages	Eind-rapportages ¹	Verslagen stuurgroep	Verslagen projectteam	Totaal project-documentatie	# doc.	# blz.	# doc.	# blz.		
Case												
A	2	4	1	14	7	28	701	86	170	114	871	80 %
B	2	7	1	17	63	90	589	11	106	101	695	85 %
C	3	3	2	8	21	37	244	9	114	46	358	68 %
D	2	2	2	0	2 ²	8	29	28	82	36	111	26 %
E	1	2	2	0 ³	0 ²	5	25	9	24	14	49	51 %
Totaal	10	18	8	39	93	168	1.588	143	496	311	2.084	

¹ Inclusief eerdere concepten

² Bij case D en E vinden bijeenkomsten van het projectteam incidenteel plaats

³ Case E kent geen stuurgroep

Operationalisering van theoretische constructen en van scores op constructen

Inzake de operationalisering van theoretische constructen in hoofdstuk 3 voor het onderzoek het volgende:

Voor de conceptualisering van de performance van IOS – zie Box 1.2 in hoofdstuk 1 – zijn twee invalshoeken onderscheiden: een tijdsdimensie en een contentdimensie. In termen van het case study onderzoek is de *tijdsdimensie* van de performance – de mate van tijdigheid van de oplevering van een product of dienst – geoperationaliseerd als de initiële projecttermijn op basis van de periode van financiering. De *contentdimensie* van de performance – de mate van voldoen aan vooraf opgestelde specificaties (uitgaande van de doelstellingen van de samenwerking) van een product of dienst – is geoperationaliseerd als (A) een nieuwe methodiek beschrijven & opleveren en (B) – op basis van (A) – een dienst (arrangement) ontwikkelen & uitvoeren voor cliënten.

Uitgaande van de focus in het onderzoek op de procesdimensie van IOS is voor het construct organisatie leren gekozen voor de volgende constructen: (1) invloed van leerervaringen op de procesgang c.q. fasen en van procesgang c.q. fasen op projectresultaat (2) drempels en stimulansen voor het organisatie leren (3) perceptie van de leertypen gedurende de implementatiefase: ontwikkeling van kennis, werkwijze en motivatie. In plaats van het construct organisatie portfolio c.q. competenties is het construct portfolio van activiteiten aangehouden. Omdat competenties empirisch moeilijk meetbaar in case study onderzoek zijn, is verondersteld dat met de portfolio van activiteiten – op organisatieniveau – grotendeels de competenties worden bepaald. In plaats van de attributen complementariteit respectievelijk substitueerbaarheid, zijn de attributen aanvulling en overlap van activiteiten gehanteerd. Voor de invloed van het construct typen samenwerking op de procesgang, die ondermeer naar voren komt in een scheiding tussen ontwerp en uitvoering van een strategie, is gekozen voor het construct de mate waarin een programmatische opzet en werkwijze van een samenwerkingsverband aanwezig is. Voorts richt het onderzoek zich op een invloed van de factor vertrouwen tussen partners op de procesgang c.q. fasen met het construct perceptie van het vertrouwen tussen partners. Contingent met de fase van de procesgang is daarmee afgebakend door een inventarisatie

van een – aanwezigheid of afwezigheid – van mogelijke belemmeringen voor de ontwikkeling van het vertrouwen tussen de partners.

Aan bovenstaande dataverzameling ligt een veronderstelling ten grondslag: dat de bevindingen uit de empirie zich laten groeperen in een drietal categorieën: ‘Laag’, ‘Midden’ en ‘Hoog’, zoals deze indeling naar voren komt bij de factor typen samenwerking. Een ander punt betreft de registratie van de leerervaringen bij de geïnterviewden voor de intra-organisationale factor organisatie leren. In hoofdstuk 6 is hiervoor een vijfpuntschaal voor de scores gehanteerd en zijn vervolgens gemiddelde scores berekend. Voor de inter-organisationale factor vertrouwen tussen partners wordt eveneens een vijfpuntschaal aangehouden voor weergave van de scores in de semi-gestructureerde interviews en zijn gemiddelde scores aangegeven. Respondenten geven voor de factor vertrouwen tussen partners in beperkte mate – door 19% van de respondenten – 2 antwoordcategorieën aan, hetgeen in dit onderzoek als een gemiddelde van 2 scores wordt beschouwd. Voorts is voor de factor vertrouwen tussen partners in één case – case E – sprake van non-respons waarvan 1 waarneming niet verder is opgenomen voor het rekenkundig gemiddelde van de scores.

5.4. Analyse van de case studies

In deze paragraaf komen drie onderwerpen aan de orde inzake de analyse van de bevindingen van het onderzoek: een *within-case analysis*, een *cross-case analysis* en de aanvullende analyses en onderzoek; zie Box 5.8. In Tabel 5.2 en Tabel 5.3 is een toelichting opgenomen van de wijze waarop de primaire en secundaire databronnen in de uitgevoerde analyse zijn gehanteerd.

Box 5.8. *Analyse van de bevindingen van het onderzoek*

- *Within-case analysis* – hoofdstuk 6
- *Cross-case analysis* – hoofdstuk 7
- Aanvullend onderzoek en analyses – hoofdstuk 6

Within-case analysis

Allereerst is in hoofdstuk 6 een *within-case analysis* verricht door bij de vijf afzonderlijke cases een overzicht te krijgen van de invloeden vanuit de intra- en inter-organisationale factoren op de procesgang c.q. fasen alsmede de wijze waarop de fasen van de procesgang verlopen. Uitgangspunt hiervoor vormt het conceptueel integratief proces framework van de performance van IOS in par. 3.3.1. Tegen de achtergrond van de proposities in par. 3.3.2. heeft vervolgens een analyse van de verkregen gegevens plaats gevonden.

Naar Eisenhardt & Graebner (2007) bestaat de werkwijze eruit om per case in samenvattende tabellen voor de theoretische constructen de empirische onderbouwing weer te geven. De oriënterende interviews vormen tezamen met de interne en externe documenten, de basis voor de analyse van de cases waaronder het verloop van de procesgang; zie onderdeel 2 *Analyse van de procesgang c.q. fasen* van een Wmo project in par. 6.2. t/m par. 6.6. Dit betreft een chronologische recapitulatie van belangrijke gebeurtenissen – door analyse van activiteiten van actoren en samenwerkingspartners - aan de hand van vier onderscheiden fasen van de procesgang van IOS, te weten: start-, formatie-, implementatie- en vervolgfase. Tot de gebeurtenissen behoren ondermeer de start van de stuurgroep als initiële actor voor de samenwerking, de start van de planvorming voor het project, de start waarop een extern adviesbureau is ingeschakeld, de start van het formele opdrachtgeverschap, het tijdstip van indiening van de subsidieaanvraag, de start van de betrokkenheid van cliënten, het tijdstip waarop een projectverlenging kan plaats vinden. Als selectie criterium voor voorgaande gebeurtenissen geldt de mogelijke invloed van deze gebeurtenissen op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen; zie de toelichting op het attribuut continuïteit van de procesgang c.q. fasen in par. 3.2.1.

De vervolgstap voor opstelling van de analyses van de cases bestaat uit de afgenomen semi-gestructureerde interviews die met name is toegespitst op de intra- en inter-organisationale factoren die de fasen van de procesgang beïnvloeden; zie onderdeel 3 *Analyse van factoren die de procesgang c.q. fasen van het project beïnvloeden* in par. 6.2. t/m 6.6. De bevindingen van deze interviews zijn steeds samengevat en waar mogelijk onderbouwd met citaten. Per case zijn ter afsluiting in een Box de bevindingen aangegeven, in onderdeel 7 in par. 6.2. t/m par. 6.6.: *Box Overzicht van de conclusies, Case i.*

Opgemerkt wordt dat door de interviewperiode waarin de semi-gestructureerde interviews zijn gehouden – zie Figuur 5.2 met de tijdlijn van de voortgang van de geselecteerde cases – dat de vervolgfase voor case C en E in de within-case analyse buiten beschouwing blijft. De invloeden van de factor portfolio van activiteiten en de inter-organisationale factoren op de procesgang in de vervolgfase maken daarmee geen onderdeel uit van de conclusies; zie de voetnoot bij de toelichting op Tabel 6.23 en Tabel 6.39.

Cross-case analysis

Vervolgens is in hoofdstuk 7 een *cross-case analysis* uitgevoerd voor de vijf cases met het doel om verdere verklaringen voor samenhang van de constructen te vinden. Daartoe is eerst een analyse verricht aan de hand van drie Matrices in par. 7.2., te weten: *Matrix 7.1. Samenvatting van de invloed van intra- en inter-organisationale factoren (A t/m E) op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen*, *Matrix 7.2. Samenvatting van de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten* en *Matrix 7.3. Samenvatting van de invloed van de doelstellingen op de performance*. Wederom vormt het conceptueel integratief proces framework van de performance van IOS in par. 3.3.1. hierbij de basis. Door vergelijkingen te maken tussen de afzonderlijke cases wordt inzichtelijk waar overeenkomsten en verschillen bestaan.

Een opmerking is van belang voor de within-case analysis en cross-case analysis ten aanzien van de gehanteerde doelstellingen van de case studies; zie onderdeel 6 in par. 6.2. t/m par. 6.6. Hierbij is de eerste doelstelling - het beschrijven & opleveren van een nieuwe methodiek - in de analyse gevolgd zoals deze door subsidiënt – het Innovatiefonds Wmo Rotterdam – deze bij de subsidievoorwaarden hanteert: “[...] het project of de methodiek voegt meerwaarde toe aan het bestaande veld, het biedt oplossingen voor bestaande problemen of het inspireert anderen tot vernieuwing” (Innovatiefonds Wmo, beleidsregel 2008-2010, 2008: 5; Gemeente Rotterdam, meerjarenplan Wmo 2008-2010, 2007). Met de tweede doelstelling - het ontwikkelen & uitvoeren van arrangementen - is in de analyse de keuze gemaakt die in lijn is met de beoogde paradigmaverandering om een rol geven aan een belangrijke actor voor IOS: de cliënt. Dit laatste is overeenkomstig de conclusie van Tabel 2.5 in par. 2.4. inzake leemten in de literatuur voor IOS en de gemaakte keuzen voor onderzoek.

Voorts geldt voor beide bovenstaande doelstellingen dat een inschatting is gemaakt van de bijdrage vanuit drie analyseniveaus – vanuit de cliënt-eindgebruiker, vanuit inter-organisationeel niveau en organisationeel niveau – aan de performance; zie kolom 2 in Tabel *Doelstelling van het project en invloed daarvan op de waardering van de performance, Case i* in onderdeel 6 in par. 6.2 t/m 6.6.

Zowel bij de bovenstaande factor vertrouwen tussen partners als de factor organisatie leren, geven de within-case analyses geen opmerkelijke indicatie van de verschillen in kwantitatieve onderzoeksresultaten en zijn om die reden niet opgenomen in de cross-case analyse in hoofdstuk 7.

Aanvullend onderzoek en analyses

Tot slot zijn aanvullend onderzoek en analyses uitgevoerd, ten behoeve van de within-case analysis maar die bij de cross-case analysis buiten beschouwing blijven:

1. Voor het construct fasen van de procesgang is met de factor ontwikkeling van het vertrouwen tussen partners via de constructen *calculation* en *mutual understanding* naar Child (2005), een aanvullende analyse uitgevoerd voor de formatie- en implementatiefase bij de cases A, B en C; zie de toelichting van de constructen par. 3.2.3. De keuze voor deze twee fasen is gemaakt met de veronderstelling dat vertrouwen tussen partners in de startfase nog prematuur is. Uitgaande van formele coördinatie en control naar Vlaar (2006), geldt als selectie criterium van de gebeurtenissen tijdens de procesgang, de projectstructurering of de formalisering van activiteiten voor het samenwerkingsverband.
2. Voor de rol van de actor vrijwilliger is bij de cases D en E voor de implementatiefase aanvullend onderzoek uitgevoerd aan de hand van semi-structureerde interviews - zie voor een toelichting op de dataverzameling par. 5.3. - en zijn de bevindingen aangegeven. Voor de rol van de actor vrijwilliger staan met de constructen *reflexive volunteering* naar Hustinx (2003) en *volunteer coordination* naar Studer (2013) drie attributen centraal, te weten: focus op cliënten, intrinsieke motivatie en zelfstandigheid bij taakuitoefening; zie de toelichting van de constructen in par. 3.2.3.

3. Voor het construct *performance* is naar Christoffersen (2014) met het construct *contribution to partner performance* een aanvullende analyse uitgevoerd; zie de toelichting van het construct in par. 3.2.4. Vanuit het analyseniveau organisationeel – dat wil zeggen wat vanuit de invalshoek van één deelnemende partij wordt nagestreefd en/of als ‘opbrengst’ naar voren komt – is dit voor de cases A, B, C, D en E aangegeven.

5.5. Conclusies

Voor de onderzoeksmethodologie in hoofdstuk 5 zijn de volgende 4 conclusies te formuleren.

Ten eerste is een kwalitatieve onderzoeksmethode gevolgd om het kenobject van studie interorganisationale samenwerking (IOS) en de twee onderzoeksvragen van par. 1.2. – in een *real-life context* (Yin, 2009) – te analyseren.

Ten tweede is voor selectie van de onderzoekscontext met name een paradigmawisseling met strategische vernieuwing binnen de langdurige zorg van belang en waarbij voor de cases een gelijke onderzoeksetting aanwezig is met de keuze voor projecten van het Innovatiefonds Wmo te Rotterdam.

Ten derde zijn volgend op de keuze voor kwalitatief onderzoek primaire en secundaire databronnen verzameld en gedocumenteerd via een *case study database* en heeft de toegezegde vertrouwelijkheid aan respondenten geresulteerd in substantiële medewerking aan het onderzoek.

Ten vierde is een analyse van de bevindingen van het onderzoek zowel met een *within-case analysis* als met een *cross-case analysis* uitgevoerd.



HOOFDSTUK

6

Case studies



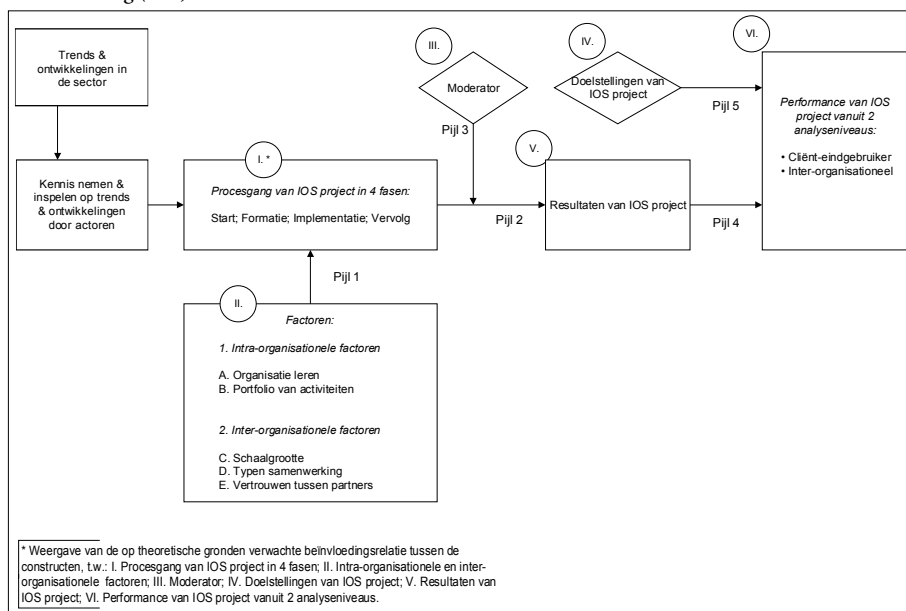
6.1. Introductie case studies en opzet van de case analyse

Op basis van het conceptueel Framework in hoofdstuk 3 komen in dit hoofdstuk de bevindingen aan de orde van het uitgevoerde onderzoek naar interorganisationale samenwerking (IOS) tussen zorgaanbieders en welzijnsinstellingen in de sector van de langdurige zorg aan ouderen. Als eerste komt de opzet per case studie aan de orde (zie par. 6.1.1.), gevolgd met de aanpak van de within-case via een gemeenschappelijk format (zie par. 6.1.2.) en een toelichting van de volgorde voor de analyse van de case studies en de gehanteerde terminologie (zie par. 6.1.3.). Daarna zijn voor vijf case studies in par. 6.2. t/m 6.6. een within-case analyse verricht waarvan in onderdeel 7 *Conclusies* per case studie de bevindingen zijn vermeld. Vervolgens zal in hoofdstuk 7 via een *cross-case analysis* een illustratie van de proposities plaatsvinden.

6.1.1. Opzet per case studie: het conceptueel Framework is leidend

Als leidraad voor de analyse van de case studies geldt het ontwikkelde conceptueel Framework dat in Figuur 6.1 is aangegeven. In hoofdstuk 3 is een theoretische

Figuur 6.1. Conceptueel integratief proces framework van de performance van interorganisationale samenwerking (IOS)



Bron: auteur, op basis van literatuurstudie, zie hoofdstuk 3

onderbouwing van de belangrijkste onderdelen van dit Framework tot stand gekomen, waaronder de fasen van de procesgang van IOS (zie par. 3.2.1.), intra-organisationale en inter-organisationale factoren (zie par. 3.2.2. en par. 3.2.3.) en de performance (zie par. 3.2.4.). Vervolgens is in par. 3.3.1. de theoretische samenhang van de zes onderscheiden constructen – zoals vermeld in de legenda van Figuur 6.1. – toegelicht.

Vooruitlopend op het overzicht van de conclusies in dit hoofdstuk – zie onderdeel 7 conclusies per case studie in par. 6.2. t/m par. 6.6. – en de illustratie van de proposities in hoofdstuk 7, is de keuze gemaakt om de samenhang tussen de constructen als volgt weer te geven (zie de pijlen in Figuur 6.1 van het conceptueel Framework overeenkomstig de toelichting hiervan in par. 3.3.2.):

Pijl 1: de invloed van intra- en inter-organisationale factoren (A t/m E) op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen.

Pijl 2: de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten van het IOS project.

Pijl 3: de invloed van externe omgevingsveranderingen via de moderator op de relatie tussen de procesgang c.q. fasen en de resultaten van het IOS project.

Pijl 4: de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee op de performance van het IOS project.

Pijl 5: de invloed van de doelstellingen op de performance van het IOS project.

Opgemerkt wordt dat de continuïteit van de procesgang c.q. fasen – zie pijl 2 – een verbijzondering betreft van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen zoals aangegeven door pijl 1. Met pijl 2 komt een bredere invalshoek voor de continuïteit van de procesgang c.q. fasen aan de orde aan de hand van belangrijke gebeurtenissen voor de IOS, die de voortgang van de procesgang kunnen beïnvloeden.

6.1.2. Aanpak van de within-case analyse via een gemeenschappelijk format

De analyse van de case studies vindt plaats aan de hand van een gemeenschappelijk format met een inleiding op de case en de databronnen, een tijdlijn van de procesgang, de factoren die de procesgang beïnvloeden, de moderator, de doelstelling en de waardering van de performance, de conclusies, zoals in het overzicht in Box 6.1 is vermeld.

Box 6.1. *Format voor analyse van de case studies vanuit het conceptueel integratief proces framework van de performance van interorganisatiele samenwerking*

1. *Inleiding*: schets van het project idee, een *Box Overzicht van de actoren*, *Case i* met actoren van het project, een *Box Overzicht van de deelnemers aan de stuurgroep*, *Case i*, en een *Box Databronnen*, *Case i* met een overzicht van de geraadpleegde interne documenten per case.
2. *Procesgang*: *Figuur Tijdlijn van de procesgang c.q. fasen op basis van gebeurtenissen*, *Case i* met een overzicht van de gebeurtenissen en weergave van vier fasen voor de samenwerking (t.w.: start-, formatie-, implementatie- en vervolgfase) vanuit het gezichtspunt van een adequate voortgang (specifieke inhoud en tijdigheid) en conclusie per fase.
3. *Factoren die de continuïteit van de procesgang c.q. fasen beïnvloeden*
 - I. *Factoren Organisationeel niveau*
 - A. *Organisatie leren*: een analyse via een drietal invalshoeken:
 - * *Instrumentering*: een *Tabel Illustratie van de instrumentering van het organisatie leren*, *Case i* met verloop van de cliëntbesprekingen of arrangementen.
 - * *Drempels & stimulansen*: een *Tabel Voorbeelden van drempels & stimulansen voor het organisatie leren*, *Case i* met barrières en positieve prikkels voor het organisatie leren.
 - * *Leertypen*: een *Tabel Perceptie van professionals (vrijwilligers) met betrekking tot leertypen*, *Case i* vanuit leerervaringen.
 - B. *Portfolio van activiteiten*: een *Tabel portfolio van activiteiten*, *Case i* met omschrijving van de portfolio van de partners en conclusie.
 - II. *Factoren Inter-organisatieel niveau*
 - C. *Schaalgrootte*: een *Box Illustratie van de schaalgrootte van het project*, *Case i* met indicatie van de omvang van het project en conclusie.
 - D. *Typen samenwerking*: een *Tabel Typen samenwerking*, *Case i* met elementen van de samenwerking en conclusie
 - E. *Vertrouwen tussen partners*: een *Box Perceptie van het vertrouwen tussen partners*, *Case i* met scores voor vertrouwen tussen de actoren en conclusie.

Box 6.1. Vervolg

4. *Moderator: een Box Moderator, Case i met overzicht van exogene ontwikkelingen die de relatie tussen procesgang c.q. fasen en resultaten beïnvloedt en conclusie.*
5. *Procesgang c.q. fasen en resultaten: invloed op de waardering van de performance: een Box Illustratie van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee op de waardering van de performance, Case i waarin de bevindingen zijn aangegeven voor de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee op de waardering van de performance, gevolgd door een conclusie.*
6. *Doelstelling en invloed op de waardering van de performance: een Tabel Doelstelling van het project en invloed daarvan op de waardering van de performance, Case i waarin vanuit 2 doelstellingen – het beschrijven & opleveren van een methodiek en het ontwikkelen & uitvoeren van arrangementen – en vanuit 2 analyseniveaus – cliënt-eindgebruiker en inter-organisatieel – de invloed op de waardering van de performance tot stand komt, gevolgd door een conclusie.*
7. *Conclusies: een Tabel Overzicht van de conclusies, Case i met een samenvattende weergave van de bevindingen en toelichting hiervan per case. In de Tabel zijn de bevindingen onderbouwd vanuit de invloed van de 5 factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen, de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten, de invloed van de moderator op de relatie procesgang c.q. fasen en resultaten, de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee op de waardering van de performance, en de invloed van de doelstellingen op de waardering van de performance van het project.*

Toelichting Box 6.1:

Elke case study begint met een inleiding die een introductie geeft op de specifieke uitwerking van het Wmo beleid – het projectidee – dat in het project terugkomt. Dit betreft een vervolg op de trends en ontwikkelingen – zie Framework – waarmee de strategische vernieuwing van de langdurige zorg die in hoofdstuk 4 is aangegeven. Voor elke case is een overzicht opgenomen van de geraadpleegde databronnen c.q. de interne documenten. Vervolgens komt de procesgang van het project aan bod via een tijdlijn van gebeurtenissen aan de hand van vier fasen: de start-, formatie-, implementatie- en vervolgfase; zie Box 6.1. Daarna vervolgt de analyse met een vijftal factoren waarvan een invloed verondersteld wordt op de voortgang van de procesgang van het project. Hiertoe worden gerekend: organisatie leren, portfolio van activiteiten, schaalgrootte, typen samenwerking en vertrouwen tussen partners.

Met de moderator zijn mogelijke invloeden vanuit exogene ontwikkelingen in beeld gebracht.

Tot slot komt de waardering van de performance van het project aan de orde. Daartoe worden de verkregen resultaten van het project vergeleken met de beoogde doelstellingen. Vanuit een tweetal gezichtspunten is hier een vergelijking gemaakt: allereerst vanuit het behaalde resultaat voor de *cliënt-eindgebruiker*, gevolgd door het gezichtspunt wat tussen de partners is bereikt oftewel op *inter-organisatieel niveau*.

Aan het einde van elke case analyse vindt een afsluiting plaats middels een Tabel *Overzicht van de conclusies, Case i*. In deze Tabel is een totaal overzicht terug te vinden van de belangrijkste bevindingen in termen van het gehanteerde Framework: de procesgang c.q. fasen, de intra- organisationele en inter-organisatiele factoren, de moderator en de performance; zie Box 6.1.

In aanvulling op het format in Box 6.1 zijn voor de factor organisatie leren – zie het onderdeel instrumentering – nog enkele Boxen vermeld voor een verfijning van de analyse: voor case B en C een Box *Verloop van de cliëntbesprekingen*; voor case D een Box *Mate van tevredenheid bij vrijwilligers* en voor case E een Box *Verloop uitvoering van de bezoeken*.

6.1.3. Volgorde voor analyse van de case studies en toelichting van de terminologie

In par. 6.1.3. komen twee onderwerpen aan de orde: de volgorde voor analyse van de case studies en een toelichting van de terminologie voor deze analyse.

Volgorde voor analyse van de case studies

In hoofdstuk 5 is de methodologie van het onderzoek aan de orde geweest waaronder de selectie van de case studies. Uitgangspunt voor de volgorde waarin de case studies voor analyse in dit hoofdstuk zijn opgenomen, vormt een eerder aangegeven tijdsverloop van deze case studies; zie hiervoor Figuur 5.2 in par. 5.2. Voorts geldt voor de volgorde van de analyse van de case studies een aangebrachte categorisering van de cases. Zo is als eerste met case A gestart omdat dit project het verst in het verleden ligt waarbij vervolgens case B aansluit omdat er een kennisuitwisseling bij de beleidsontwikkelaars van case A bestaat. De cases A, B en C zijn bij elkaar gegroepeerd omdat zij eveneens een sterke aanwezigheid kennen

vanuit de betreffende deelgemeentelijke organisatie tezamen met een of meerdere zorgaanbieders. Bij de cases D en E bestaan de actoren uit welzijnsinstellingen die samenwerken met zorgaanbieders en waarbij een deelgemeentelijke setting in de zin van (bestuurlijke) deelname aan het project niet aanwezig is. Een ander onderscheid bestaat er uit dat bij de cases A, B en C de uitvoerende medewerkers uitsluitend bestaan uit betaalde professionals terwijl bij de cases D en E hoofdzakelijk inschakeling plaatsvindt van onbezoldigde vrijwilligers.

Toelichting van de terminologie

Voor de case studies zijn de volgende termen van toepassing:

- De term *individueel arrangement* betreft het ontwikkelde aanbod of activiteit voor een cliënt die aansluit op de ondersteuningsvraag, de mate van het zelf-organiserend vermogen en de potentie van de sociale omgeving. Indien er sprake is van meerdere personen geldt de term *collectief arrangement*.
- Een *Wmo front office (loket)* betreft een (deel)gemeentelijke voorziening aan burgers voor informatie en advies over zorg, welzijn, wonen en inkomensondersteuning.
- In de cases is geen nader onderscheid aangehouden voor de werknemers vanuit de sectoren zorg en welzijn en zijn beide werknemers met de generieke term *professionals* aangeduid.
- Een *projectteam*: de betreffende professionals of vrijwilligers binnen een project voor uitvoering van de vastgestelde taken.
- *Vrijwilligers* zijn als onbezoldigde deelnemers – jong volwassen of volwassen – aan de projecten aangemerkt.

6.2. Case A

1. Inleiding

Voor case A vormen de herzieningen in de AWBZ de aanleiding voor het starten van een pilot. Deze maatregelen hebben tot gevolg dat de op participatie gerichte activiteiten niet meer uit de AWBZ worden bekostigd. Daarmee ontstaat er voor de gemeente een directe verantwoordelijkheid voor de participatie van AWBZ-gerelateerde doelgroepen. Het betekent ook, dat zorgaanbieders meer zullen moeten gaan samenwerken met welzijnsorganisaties en vrijwilligersorganisaties, die veelal op wijkniveau functioneren (case A, eindrapportage project, 2010).

In Box 6.2 is een opsomming gegeven van de actoren die bij de analyse van de procesgang van case A in onderdeel 2 in beeld komen. Deze opstelling is opgenomen om in de procesgang te illustreren wanneer en waarom – voor zover mogelijk – welke actor optreedt. Voor verder inzicht van de actoren die met name inhoudelijk betrokken zijn bij het vormgeven en uitvoeren van het samenwerkingsverband – zorgaanbieders en welzijnsinstellingen – wordt verwezen naar Tabel 6.4 met daarin vermeldt de portfolio van activiteiten van de partners.

Box 6.2. Case A Overzicht van de actoren ¹

	<i>Aantal actoren</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Primaire actoren:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Gemeente en deelgemeente (beide beleidsontwikkelaar en financier) - Lokale zorgaanbieders - Externe adviesbureaus - Stuurgroep van het project • <i>Overige actoren:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Lokale welzijnsinstellingen - Lokale zorgaanbieders - Woningcorporaties 	
	2
	3
	2
	1
	2
	2
	3

¹ Afgaande op de deelnemers aan de stuurgroep en het Wmo projectteam (case A, verslag stuurgroep, 2009b; case A, projectplan, 2009)

In Box 6.3 is een overzicht gegeven van de deelnemers aan de stuurgroep in case A.

Box 6.3. Case A Overzicht van de deelnemers aan de stuurgroep

<ul style="list-style-type: none"> - Gemeente: 1 (programmamanager) - Deelgemeente: 4 (w.o. portefeuillehouder en sectorhoofd) - Lokale zorgaanbieders: 3 (allen directeur) - Lokale welzijnsinstellingen: 1 (directeur) ¹ - Woningcorporaties: 3 (directeur 1, managers 2)

Bron: case A, subsidieaanvraag, 2009; ¹ case A, eindrapportage project, 2010

In Box 6.4 is een overzicht opgenomen van de geraadpleegde interne documenten voor case A, die in Tabel 5.6 als onderdeel van de *case study database* zijn vermeld.

Box 6.4. *Case A Databronnen*

- Brief deelgemeente A, 2006
- Brief stuurgroep aanvullende bijdrage, 2009
- Eindrapportage project, 2010
- Meerjarenplan Wmo gemeente Rotterdam, 2007
- Nieuwsbrief deelgemeente A, 2010
- Nieuwsbrieven project; 2009a-2009g
- Notitie adviesbureau, 2008
- Offerte Wmo pilot, 2009
- Presentatie adviesbureau, 2009
- Projectevaluatie Innovatiefonds Wmo, 2012
- Projectplan, 2008
- Projectplan, 2009
- Subsidie aanvraag Innovatiefonds Wmo, 2009
- Verslag stuurgroep; 2008a, 2008d, 2009a, 2009b
- Voortgangsrapportage project, 2009c
- Voortgangsrapportage project, 2010
- Zorgaanbieder 1, jaarbericht 2008; zorgaanbieder 2 jaardocument 2009, 2010; zorgaanbieder 4 jaardocument 2012; welzijnsinstelling 6, jaarverslag, 2010. Voor de overige deelnemers, zoals zorgaanbieder 3 en welzijnsinstellingen 1-5, is voor onderzoek naar de portfolio van activiteiten informatie gebaseerd op web sites.

2. Analyse van de procesgang c.q. fasen

Voor de analyse van de procesgang c.q. fasen is het toegelichte format voor een case-analyse in par. 6.1. gehanteerd. In Figuur 6.2 is een tijdlijn van de procesgang c.q. fasen gevisualiseerd aan de hand van de betreffende tijdsperiode (de opeenvolgende kolommen) en een overzicht van belangrijke gebeurtenissen (de rijen). Als een selectie criterium voor deze gebeurtenissen geldt de mogelijke invloed op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen doordat bevordering of verstoring van de procesgang aanwezig is. Zo vinden ondermeer bijeenkomsten van een stuurgroep plaats in het 1^e kwartaal 2007, de planvorming voor het project

in het 1^e kwartaal 2009 en kent het 3^e kwartaal 2009 een projectverlenging. In de toelichting op het hierna volgende onderdeel procesgang c.q. fasen, komen deze gebeurtenissen verder aan de orde. De analyse van de fasen van de procesgang op basis van gebeurtenissen eindigt in het 3^e kwartaal 2012.

Voor het overzicht van de nieuwe beleidscontext en actoren in de case-analyse van de procesgang c.q. fasen is een viertal externe interviews gehouden met vertegenwoordigers van de gemeente Rotterdam en van maatschappelijke organisaties die cliënten, zorg en welzijn binnen de regio Rotterdam representeren in de periode februari t/m maart 2012. Vanwege de vertrouwelijkheid worden géén namen, functies of organisaties genoemd.

Figuur 6.2. Case A Tijdslijn van de procesgang c.q. fasen op basis van gebeurtenissen

Jaar & kwartaal	2007				2008				2009				2010				2011				2012			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Fasen procesgang project ¹	S → S				F → F				I → I				V → V											
Start stuurgroep ²	X																							
Planvorming project ³									X															
Inschakeling extern adviesbureau ⁴					X																			
Opdrachtgeverschap ⁵									X															
Indiening subsidieaanvraag ⁶									X															
Start betrokkenheid cliënten ⁷									X															
Projectverlenging ⁸										X														
Beëindiging Innovatiefonds Wmo ⁹																				X				
Einde analyse periode ¹⁰																							X	

¹: S = Start; F = Formatie; I = Implementatie; V = Vervolg
²: Betreft de initiële actor voor de samenwerking
³: Kwartaal waarop het project in het eerste document is uitgewerkt
⁴: Kwartaal waarop een extern adviesbureau voor het projectmanagement is ingeschakeld
⁵: Kwartaal waarop het formele opdrachtgeverschap is ingesteld
⁶: Kwartaal van indiening van de subsidieaanvraag
⁷: Kwartaal waarop het eerste contact met de cliënten plaats vindt
⁸: Kwartaal waarop het project een uitbreiding krijgt
⁹: Kwartaal van beëindiging van het Innovatiefonds Wmo
¹⁰: Kwartaal voor einde van de analyse periode; een half jaar na beëindiging van het Innovatiefonds Wmo

Bron: projectdocumentatie, zie databronnen case A

Procesgang c.q. fasen

Onderstaand komt een analyse van de fasen van de procesgang aan de orde zoals het project zich in de tijd heeft ontwikkeld. Voorts is een aanvullende analyse verricht voor het construct ontwikkelen van het vertrouwen tussen partners voor de formatie- en implementatiefase (Child, 2005). Ter afsluiting is een conclusie geformuleerd op basis van de analyse van de procesgang.

- Start Fase: 1^e kwartaal 2007 - 4^e kwartaal 2007
 - als voorloper voor het project komt het initiatief van de deelgemeente van medio 2006 naar voren waarin de invoering van de Wmo voor een wijkgerichte aanpak centraal staat. Bijvoorbeeld door zorgaanbieders voorzieningen te laten ontwikkelen zoals restaurants voor de betreffende bewoners in de wijk (case A, brief deelgemeente A, 2006).
 - volgend op bovengenoemd initiatief wordt er in februari 2007 voor vier jaar een convenant gesloten waarin ondermeer gemeente, deelgemeente, Sociaal Platform Rotterdam (SPR), woningcorporaties en zorgaanbieders om gezamenlijk aan de slag te gaan in de wijk. Een van de vier thema's die zijn overgenomen van de analyse van de SPR die tot een proeftuin is aangewezen, betreft voorzieningen voor de doelgroep (autochtone) ouderen. In deze pilot wordt via een vernieuwende aanpak de sociale wijkaanpak verbonden met de fysieke aanpak (case A, subsidie aanvraag Innovatiefonds Wmo, 2009).
 - in het najaar van 2007 vindt de start voor de samenwerking plaats doordat bij drie zorgaanbieders en de deelgemeente de behoefte is ontstaan om de bovenstaande pilot uit te breiden met een nieuw project. Zoals verder bij de formatiefase naar voren komt fungeert de stuurgroep van de pilot als een bestuurlijk gremium voor het te starten project. Het project richt zich op oudere mensen, die in 2008 beschikken over een AWBZ indicatie ondersteunende begeleiding en activiteiten begeleiding (case A, meerjarenplan Wmo gemeente Rotterdam, 2007).
- Formatie Fase: 1^e kwartaal 2008 - begin 1^e kwartaal 2009

De onderstaande gebeurtenissen, die in de methodologie in par. 5.4. zijn gemeld – zie (a), (b) en (c) in de Formatie Fase – zijn gemarkeerd voor een aanvullende analyse van het construct ontwikkeling van het vertrouwen tussen partners (Child, 2005). In deze gebeurtenissen komen voor het project belangrijke stappen naar voren waarin de projectstructurering of de formalisering van activiteiten voor het samenwerkingsverband aanwezig zijn; zie voor een toelichting van de betreffende fase en de criteria voor selectie van de gebeurtenissen par. 5.4.

- gebeurtenis (a): tijdens de eerste twee kwartalen van 2008 neemt de stuurgroep van het project het initiatief tot *het uitschrijven van het projectidee* voor zorgvernieuwing onder leiding van een extern adviesbureau. De drie zorgaanbieders leveren hiervoor rapportages aan het adviesbureau voor het ontwikkelen van het projectplan. Vervolgens maakt de deelgemeente haar voorkeur kenbaar dat de betreffende zorgaanbieders een inhoudelijke verantwoordelijkheid en een eerste betrokkenheid voor dit project gaan vervullen. Bij de zorgaanbieders bestaat er het idee om de zorgvernieuwing in een plan van aanpak te laten terugkomen en deze te koppelen aan de nieuwe ronde van aanbesteding (case A, notitie adviesbureau, 2008; case A, verslag stuurgroep, 2008d).
- gebeurtenis (b): met *de subsidieaanvraag* in januari 2009 voor het afgeronde projectplan bij het Innovatiefonds Wmo door de drie zorgaanbieders en de deelgemeente - bij monde van de voorzitter van de stuurgroep van de pilot - vindt *een formele start van de samenwerking* plaats. Aldus zijn - vrijwel - alle overige deelnemende partijen daarmee voor het eerst bekend (case A, subsidie aanvraag Innovatiefonds Wmo, 2009; case A, projectplan, 2009). De basis die aan de samenwerking tussen de partners is gegeven heeft naar het inzicht van de subsidieverstrekker het karakter van een netwerkbenadering. Hierin staat “[...] *het versterken van de dienstverlening in de buurt voor de ouderen voorop door verbetering van de afstemming tussen de organisaties*” (case A, projectevaluatie Innovatiefonds Wmo, 2012: 4).
- gebeurtenis (c): *het opdrachtgeverschap* van het project is belegd bij de stuurgroep van bovengenoemde pilot. Dit vanwege het bewaken van de samenhang van het project met de integrale sociale aanpak in de wijk. Meer specifiek is aangegeven dat de inhoudelijke verantwoordelijkheid van het project bij de stuurgroep van de pilot ligt met een eerste betrokkenheid bij de drie uitvoerende zorgaanbieders. De inbreng vanuit de stedelijke diensten van de gemeente bij het project wordt als cruciaal gezien doordat deze diensten verbonden zijn aan zogenaamde frontlinie-taken voor ouderen, waaronder voorzieningen vanuit het Wmo-loket. De verwachting is dat het project informatie kan opleveren voor de verdere aanpak van de AWBZ/Wmo op stedelijk niveau (case A, projectplan, 2009). Recapitulerend voor de rolinvulling: de stuurgroep van de pilot is de inhoudelijke opdrachtgever

van het project. De deelgemeente is hierin, naast de woningcorporaties en de zorgaanbieders, vertegenwoordigd. Formeel is de rol van opdrachtnemer aanwezig bij een extern adviesbureau (case A, voortgangsrapportage 2009c: 4) maar blijkt dat de deelgemeente bij de opdrachtverlening een 'brede' taakstelling heeft: *"De deelgemeente [...] zal ook ambtelijk meedenken en meewerken"* (case A, projectplan, 2009: 8). Een adviseur van de deelgemeente is belast met: *"[...] te schakelen tussen de beleidsontwikkeling in de pilot (project) en het reguliere beleid van de deelgemeente en de stedelijke diensten [...]"* (case A, projectplan 2009: 13). En: *"De pilot kent een heldere opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie: de stuurgroep [...] is de opdrachtgever; de deelgemeente is opdrachtnemer"* (case A, eindrapportage project, 2010: 26). De rol voor de deelgemeente komt hieronder aan de orde in de rol van regisseur van de uitvoering.

- de deelgemeente oefent een regierol uit omdat het project het voorzieningenniveau - zorg en welzijn - van een specifieke wijk betreft. De deelgemeente vervult een schakelfunctie tussen de beleidsontwikkeling in het project, het reguliere beleid van deelgemeente en stedelijke diensten van de gemeente. Daarnaast komt zij als regisseur van de uitvoering naar voren doordat zij de overleggen van de stuurgroep van de pilot voorziet waarin ondermeer het project wordt geagendeerd. Tijdens de aanloopperiode van het project blijkt een vertraging door nieuwe eisen die aan het project gesteld worden vanuit een stedelijke dienst (case A, oriënterende interviews, maart 2011). Een vertegenwoordiger vanuit de sector welzijn ontbreekt in dit stadium in de stuurgroep (case A, verslag stuurgroep, 2008a).

In de gebeurtenissen – zie gebeurtenis (a), (b) en (c) hierboven – is een nadruk aanwezig op een projectstructurering en formalisering van het samenwerkingsverband. Dit vormt een indicatie voor een beperkte ontwikkeling van het vertrouwen tussen partners, uitgaande van het construct *calculation* waarmee Child (2005) de formatiefase typeert; zie de toelichting van het construct *calculation* Figuur 3.4.

- Implementatie Fase: 1^e kwartaal 2009 – 4^e kwartaal 2009

De onderstaande gebeurtenissen, die in de methodologie in par. 5.4. zijn gemeld – zie gebeurtenis (a), (b), (c) en (d) in de Implementatie Fase – zijn gemarkeerd voor een aanvullende analyse van het construct ontwikkeling van het vertrouwen tussen partners (Child, 2005). In deze gebeurtenissen komen voor het project belangrijke stappen naar voren waarin de projectstructurering of de formalisering van activiteiten voor het samenwerkingsverband aanwezig zijn; zie voor een toelichting van de betreffende fase en de criteria voor selectie van de gebeurtenissen par. 5.4.

- gebeurtenis (a): de uitrol van het project vindt plaats vanaf januari 2009 met *de instelling van het Wmo projectteam* die belast is met vraagverheldering van cliënten, cliëntbesprekingen, suggesties voor arrangementen en het organiseren van de uitvoering. Het projectteam is georganiseerd vanuit een ‘binnenring’ van professionals die de cliënten inbrengen en een ‘buitenring’ van deskundigen op het gebied van wonen, zorg en welzijn. De buitenring verbindt formele zorg met informele netwerken en activiteiten in de wijk. “De leden van binnen- en buitenring komen in wisselende samenstellingen bij elkaar voor de cliëntbesprekingen” (case A, eindrapportage project, 2010: 9). Naast een Wmo projectteam bestaat er een *Wmo contactgroep* waarin een periodieke uitwisseling plaatsvindt met een ander IOS project – case B – waar het management en beleidsmakers van beide projecten zitting nemen. Het wederzijds leren van de projectervaringen staat daarbij voorop (case A, eindrapportage project, 2010).
- gebeurtenis (b): daarnaast is vanaf het begin van de implementatie gekozen voor het model van *een casemanager in de cliëntbesprekingen*: elke cliënt die in de tijd wordt gevolgd kent een toegewezen coördinator. Dit betreft de professional die de cliënt vanuit de eigen organisatie heeft ingebracht in het project. De casemanager is “[...] belast met ondermeer de selectie van cliënten, voert een zogenaamd ‘keukentafelgesprek’, brengt de cliënt in tijdens de cliëntbesprekingen en is verantwoordelijk voor de organisatie en uitvoering van het arrangement” (case A, eindrapportage project, 2010: 10). De wijze waarop deze cliëntbesprekingen verlopen komt in de onderstaande punten aan de orde.

- de zorgaanbieders zeggen toe een lijst op te stellen van 45 ouderen met een indicatie, die zelfstandig wonend zijn in de wijk (case A, offerte Wmo pilot, 2009). De planning bestaat uit 10 bijeenkomsten voor de Wmo projectteam waarin per keer de ondersteuning van 4 à 5 cliënten aan de orde komt. Het samenstellen van individuele en collectieve arrangementen en de uitvoering ervan monitoren zijn daarbij als taakstelling aangemerkt (case A, subsidieaanvraag, 2009). De projectleiding geeft er de voorrang aan om een praktische start via cliëntbesprekingen te maken en geen tijd te besteden aan op te stellen analyses of visievorming ten behoeve van het project (case A, oriënterende interviews, maart 2011). Daartoe is een methodiek ontwikkeling gekozen van een andere Wmo pilot gemeente (case A, subsidie aanvraag Innovatiefonds Wmo, 2009).
- de cliënten zijn gedurende de periode mei t/m oktober 2009 ingebracht bij de Wmo projectteam en is er geoefend met vraagverheldering bij cliënten en het vormen van arrangementen. De periode november 2009 t/m januari 2010 is benut om de arrangementen in uitvoering te nemen en deze arrangement verder bij te stellen (case A, eindrapportage project, 2010). De facto is gedurende een doorlooperperiode van in totaal 9 weken door de professionals geoefend aan de hand van de cliëntbesprekingen (case A, nieuwsbrieven project, 2009a - 2009g).
- een omschrijving van de activiteiten die toebedeeld zijn aan een casemanager ontbreekt (case A, projectplan, 2009). In de evaluatie komt een dubbeling qua functies naar voren: de rol van de ouderenadviseur - bij welzijnsinstelling 5 - blijkt sterk overeen te komen met de rol van casemanager die oorspronkelijk door de zorgaanbieders aangeleverd zou worden (case A, eindrapportage project, 2010). Bij deze casemanager is ook het initiatief tot de arrangementvorming belegd. De aanpassing bestond eruit dat de casemanager zowel van de zorgaanbieder als van de andere partners afkomstig kan zijn. In totaal zijn 8 casemanagers actief geweest die 1 tot 8 cliënten hebben begeleid (case A, eindrapportage project, 2010).
- gebeurtenis (c): middels een procesanalyse door inschakeling van een extern bureau vindt in november 2009 een tussentijdse evaluatie en aanpassing van het projectplan plaats (case A, voortgangsrapportage project, 2009c).

De aanlevering van cases voor oefening van de methodiekontwikkeling blijkt achter te blijven bij eerdere ambities en “[...] *het feitelijk organiseren van arrangementen is lastig*” (case A, voortgangsrapportage project, 2009c: 7). Uitgezette vervolgacties om meer cases aangeleverd te krijgen bieden uiteindelijk weinig soelaas. Uiteindelijk vindt in het project hiervoor een neerwaartse bijstelling van de aantallen beoogde cliënten plaats en leidt dit tot een *verlenging van de projectduur* (case A, voortgangsrapportage project, 2009c). Voorts worden nieuwe accenten in de uitvoering aangebracht. Dit betreft ten eerste meer focus op het realiseren van de arrangementen door een pool van ondersteuners in te stellen voor de professionals die een direct contact onderhouden met de cliënt, met de suggestie om in duo’s te gaan werken. Ten tweede geldt als nieuwe doelstelling in plaats van 45 cliënten nu 30 cliënten voor de planning aan te houden en voor eind december 2009 alle arrangementen uit te voeren en de begeleiding ervan tot eind maart 2010 plaats te laten vinden (case A, voortgangsrapportage project, 2009c). Bij de analyse van de factor organisatie leren in onderdeel 3 A zijn de cijfers inzake de gerealiseerde aantallen cliënten vermeld.

- gebeurtenis (d): de implementatie van het project richt zich op een methodiekontwikkeling terugkomend in *het instrument van een vragenset* voor ondersteuning die een professional middels een ‘keukentafelgesprek’ bij de oudere afneemt. De methodiekontwikkeling enerzijds en het oefenen en bijstellen van de arrangementen voor ouderen anderzijds blijkt echter onvoldoende met elkaar verbonden. De arrangement ontwikkeling zelf komt onvoldoende tot stand (case A, oriënterende interviews, maart 2011). In het derde kwartaal 2009 vindt een *projectverlenging* plaats (case A, brief stuurgroep aanvullende bijdrage, 2009).

In de bovenstaande gebeurtenissen – zie gebeurtenis (a), (b), (c) en (d) hierboven – is een nadruk aanwezig op een projectstructurering en formalisering van het samenwerkingsverband. Dit vormt een indicatie voor een beperkte ontwikkeling van het vertrouwen tussen partners, uitgaande van het construct *mutual understanding* waarmee Child (2005) de implementatiefase typeert; zie de toelichting van het construct *mutual understanding* in Figuur 3.4.

- Vervolg Fase: vanaf 1^e kwartaal 2010 - 1^e kwartaal 2011

Voor de vervolgfase van het project is de veronderstelde invloed van de continuïteit in de fasen van de procesgang van de volgende onderwerpen van belang: de projectevaluatie, overleg over de resultaten van het project en de verkiezingen.

- als aanbeveling uit de projectevaluatie komt naar voren dat de nieuwe werkwijze een onderdeel vormen van de reguliere opleiding en bijscholing van de professionals (case A, voortgangsrapportage project, 2010). Daarnaast luidt het advies om het organiseren en uitvoeren van arrangementen bij voorkeur te verbinden aan het takenpakket van het deelgemeentelijke Wmo-front office. Voor de realisering hiervan is een lokaal netwerk van zorg - formeel en informeel - en welzijn noodzakelijk dat functioneert binnen een wijkgerichte aanpak (case A, eindrapportage project, 2010).
- de resultaten van het project zijn op bestuurlijk en ambtelijk niveau besproken met de projectleiding van een ander IOS project – dit betreft case B (case A, eindrapportage project, 2010).
- de verkiezingen in de betreffende deelgemeente resulteren in een nieuwe portefeuillehouder voor het beleidsveld welzijn en daarmee krijgt het project vooralsnog geen verder vervolg. Daarbij uitgaande van een vervolgfase voor het project van een jaar. Andere beleidsprioriteiten prevaleren binnen de betreffende deelgemeente. Bij een latere poging tot doorstart van het project is het animo bij de partners van het project inmiddels verminderd en krijgt het project geen verder vervolg (case A, oriënterende interviews, maart 2011).

Concluderend zijn uit de bovenstaande procesgang voor case A per fase de volgende punten afgeleid:

Start Fase

- Een gezamenlijk initiatief voor een nieuw te starten project tussen deelgemeente en zorgaanbieders speelt zich af tegen een groter en daarmee complexer programma voor een meerjarige wijkaanpak.

Formatie Fase

- Zoals is toegelicht in de procesgang krijgt de deelgemeente zowel een rol toebedeeld als opdrachtgever alsmede opdrachtnemer voor het project. Aldus is in de opdrachtgever/opdrachtnemer-relatie een duplicering van rollen te onderkennen.
- Het initiatief tot het project ligt vooral in handen van de deelgemeente tezamen met drie zorgaanbieders. Met de aanlevering van de conceptrapportages en de betrokkenheid bij de ontwikkeling van het concept projectplan door het externe bureau nemen de betreffende zorgaanbieders ten tijde van de formatie een voorsprong qua inhoudelijke koers van het project en daarmee op de samenwerking richting andere toekomstige partners.
- De bestuurlijke vertegenwoordiging van andere toekomstige deelnemers aan het project vertoont hiaten. Zo wordt een belangrijke deelnemer – welzijnsinstelling 5, die een overzicht van de lokale infrastructuur heeft - pas bij de subsidieaanvraag voor het projectplan betrokken; case A, verslag stuurgroep, 2008a; case A, eindrapportage project, 2010. Deze welzijnsinstelling heeft daarmee niet in de stuurgroep geparticipeerd ten tijde van de start- of formatiefase. Deze instelling is bij twee problemen betrokken die zich bij de implementatie voordoen – zoals aangegeven in onderstaande implementatiefase, te weten: de instroom van cliënten en de rol van de casemanager.
- De nadruk die in deze fase van de procesgang naar voren komt op de projectstructurering en formalisering van het samenwerkingsverband.

Implementatie Fase

- De case aanlevering ten behoeve van de cliëntbesprekingen blijkt achter te blijven bij de oorspronkelijke doelstelling: “*De materie van ‘ontzorgen’, de verschuiving van zorg naar welzijn, van formele naar informele zorg, is blijkbaar ingewikkelder en weerbastiger dan voorzien*” (case A, voortgangsrapportage project, 2010: 27). Twee signalen blijken redengevend voor een moeizaam verlopende implementatie die door de tussentijdse evaluatie via een procesanalyse wordt bevestigd:

Ten eerste: de ingebrachte cliënten van de zorgaanbieders laten een relatief zware zorgvraag zien: het betreft veelal ondersteunende begeleiding in combinatie met één of meerdere vormen van AWBZ-zorg. Via aanpassing van de criteria voor toelating wordt getracht ook cliënten met een lichtere ondersteuningsvraag - vanuit ondermeer welzijnsinstelling 5 - te laten instromen (case A, voortgangsrapportage project, 2010; case A, eindrapportage project, 2010).

Ten tweede: in het verlengde van de formatiefase: wederom rolverwarring die nu tussen de professionals van de verschillende deelnemers plaatsvindt inzake de invulling van de functie van de casemanager. Een inhoudelijke coördinatiefunctie blijft daarmee gedurende een groot deel van het implementatietraject ongewis.

- Ondanks de uitgezette aanpassingen om de implementatie te verbeteren, treedt geen verbetering op qua aantal aangeleverde cliënten voor het Wmo projectteam. De vervolgstappen met de arrangementontwikkeling en – uitvoering kunnen mede daardoor beperkt worden geoefend.
- In deze fase vindt een projectverlenging plaats voor case A, hetgeen een negatieve invloed suggereert op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen.
- Voor deze fase is wederom een nadruk terug te vinden op een projectstructurering en formalisering van het samenwerkingsverband.

Vervolg Fase

- Het advies van de stuurgroep aan alle actoren (vanuit zorg, welzijn, gemeente en deelgemeente A) om de verkregen projectresultaten te vertalen naar de reguliere opleiding of bijscholing van de professionals en de taken van de deelgemeentelijke Wmo front office.

In Tabel 6.7 met de conclusies voor case A zijn bovenstaande bevindingen ten aanzien van de procesgang c.q. fasen opgenomen en aangegeven voor de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten van het project. Vooruitlopend op de bevindingen van de case analyse is de mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen *beperkt*: de formatie- en implementatiefase zijn

niet adequaat. Het per saldo effect van de invloeden vanuit de vier fasen van de procesgang op de resultaten voor het project wordt op basis van de interne documentatie als negatief verondersteld. Evenzo is de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten negatief doordat er knelpunten bestaan om te voldoen aan vooraf opgestelde specificaties van een dienst (hier: een methodiek en een arrangement) en voor een tijdige oplevering van een dienst.

3. Analyse van de factoren die de procesgang c.q. fasen van het project beïnvloeden

Op basis van het conceptueel Framework in par. 3.3.1. – zie Figuur 3.5 – vindt onderstaand een analyse plaats van in totaal vijf factoren, te weten: de 2 intra-organisationale factoren: organisatie leren, portfolio van activiteiten en de 3 inter-organisationale factoren: schaalgrootte, typen samenwerking en vertrouwen tussen partners, die achtereenvolgens aan de orde komen. Voor case A levert dit het volgende beeld op:

Intra-organisationale factoren: factor A, Organisatie leren conform conceptueel Framework:

De wijze waarop het organisatie leren ten behoeve van de IOS tot stand komt, is via drie invalshoeken geanalyseerd, te weten: (1) vanuit de *instrumentering*; (2) vanuit optredende *drempels en stimulansen* hiervoor en (3) vanuit het *type* organisatie leren; zie de toelichting in par. 3.2.2. onder B3 gemaakte keuze voor het eigen onderzoek.

1. Allereerst is nagegaan hoe de *instrumentering* – in navolging van het attribuut werkwijze (Child, 2005; Inkpen & Crossan, 1995) - van het organisatie leren plaatsvindt . Het oogpunt bij de instrumentering betreft de *reguliere* kennisdeling en – borging voor de samenwerking. In Tabel 6.1 is een overzicht hiervan gegeven aan de hand van: het *type overleg*, de gehanteerde *methodiek* en de *wijze van vastlegging*.

Tabel 6.1. Case A Illustratie van de instrumentering van het organisatie leren

Type overleg	Methodiek	Wijze van vastlegging
Plenaire bijeenkomsten via Wmo projectteam van professionals (case A, voortgangsrapportage project, 2010: 13)	Vraagverheldering van de cliënt o.m. via een 'keukentafelgesprek' (case A, eindrapportage project, 2010: 12)	Via logboeken: t.b.v. het vooronderzoek, de cliëntbesprekingen en de vorming van arrangementen (case A, voortgangsrapportage project, 2010: 6)

Bron: projectdocumentatie, zie databronnen case A

Ter toelichting van het type overleg:

Parallel aan de vraagverheldering bij cliënten thuis zijn er cliëntbesprekingen gepland voor het Wmo projectteam: doel is tweewekelijks te vergaderen. In totaal zijn 9 bijeenkomsten voorzien onder voorzitterschap van een adviesbureau waarbij per vergadering 5 cliënten worden ingebracht en de arrangementen worden samengesteld. Bij het volgen van de arrangementen zullen de cliënten tweemaal in de bespreking terugkomen (case A, presentatie adviesbureau, 2009).

Het beeld van de realisatie is dat per cliëntbespreking circa 2 cliënten – cases – aan de orde zijn gekomen. Zo zijn er in totaal 17 bijeenkomsten gehouden en in totaal 32 cliënten besproken (case A, voortgangsrapportage project, 2010). Het op frequente schaal terugkoppeling geven van de nieuwe methodiek zoals was beoogd heeft beperkt plaats gevonden. Knelpunt betreft de inbreng van nieuwe cases waardoor de vervolgbesprekingen per cliënt achterbleef (case A, eindrapportage project, 2010).

2. Een overzicht van naar voren komende *drempels* (Pucik, 1991) en *stimulansen* (Inkpen & Crossan, 1995) bij de professionals voor het organisatie leren. In Tabel 6.2 is hiervan een samenvattend overzicht gegeven.

Tabel 6.2. Case A Voorbeelden van drempels & stimulansen voor het organisatie leren

Drempels	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vrees voor teruggang van reguliere productie 2. Weinig continuïteit van de cliëntbesprekingen 3. Ondermijning van het eigen werkdomein 4. Ontbreken van mandaat voor de professionals
Stimulansen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anticiperen op de komst van de Wmo 2. Meer inzicht in de werkwijze van professionals bij collega-instellingen

Bron: projectdocumentatie en semi-gestructureerde interviews met professionals in november 2012; N = 9

De naar voren komende *drempels* (Pucik, 1991) voor het organisatie leren kunnen betrekking hebben op een toekomstperspectief (zie onderstaand punt 1) of een perceptie van de eigen werksituatie betreffen (zie punt 2, 3 en 4):

- (1) Het middenmanagement van de partners ervaart de projecturen voor de professionals als een aanslag op de eigen reguliere productieafspraken en daarmee als vermindering op het eigen budget, als een verschuiving van werk naar andere aanbieders - in plaats van dagbehandelingen ontstaan er welzijnsactiviteiten - of naar het informele circuit met de inzet van vrijwilligers (case A, eindrapportage project, 2010; case A, voortgangsrapportage project, 2009c; case A, semi-gestructureerde interviews, november 2011): *“Naast het directe productieverlies dreigt ook verlies van werk aan andere aanbieders [...]. De ontwikkelingen in de AWBZ maken dat een deel van het werk van zorgaanbieders bij de gemeente terecht komt”* (case A, eindrapportage project, 2010: 26).
- (2) De instelling van een binnen- en buitenring voor de Wmo projectteam heeft volgens de professionals als manco dat er te *weinig continuïteit* optreedt in de cliëntbesprekingen. Een groep van professionals in dezelfde samenstelling heeft de voorkeur; case A, voortgangsrapportage project, 2010. De functie van casemanager komt weinig van de grond en daarmee stokt de inbreng van nieuwe cliënten (cases) (case A, semi-gestructureerde interviews, november 2012).
- (3) Het centraal stellen van het informele netwerk wordt door professionals gezien als een aantasting van de eigen werkinhoud: *“De professionals zijn echter bang dat hun professionaliteit wordt ondermijnd”* (case A, voortgangsrapportage project 2010: 20). De problematiek van een cliënt kan het noodzakelijk maken dat professionele zorg- en ondersteuning nodig is. De professionals onderschrijven de nieuwe denk- en werkwijze in het project maar zien tevens de noodzaak van zorg en ondersteuning uitgevoerd door de eigen beroepsgroep (case A, voortgangsrapportage project, 2009c).
- (4) Er is geen mandaat opgenomen voor de professionals in het Wmo projectteam: *“Er is [...] geen expliciet mandaat opgesteld voor de betrokken medewerkers in de werkgroep [...]”* (case A, eindrapportage project, 2010: 27). De deelnemers aan het projectteam geven tevens aan dat zij de collega's in de eigen organisatie hierover veel moeten toelichten. Voor verankering in de organisatie van de nieuwe werkwijze vraagt dit om een verandering van de omgeving van de professionals (case A, voortgangsrapportage project, 2010).

Als *stimulansen* (Inkpen & Crossan, 1995) voor het organisatie leren zijn in de interviews door de professionals twee issues aangemerkt: een toekomstige bedreiging voor de eigen werksituatie het hoofd bieden (zie punt 1) of de opgedane ervaringen door de eigen werkwijze te vergelijken met concullega's (zie punt 2).

- (1) Het gezamenlijk formuleren van een antwoord om de komst van de nieuwe Wmo voor te bereiden (case A, semi-gestructureerde interviews, november 2012).
 - (2) Te ervaren hoe professionals van andere instellingen in de wijk werken; case A (semi-gestructureerde interviews, november 2012).
3. De derde invalshoek betreft het *type organisatie leren* (Child, 2005) dat aanwezig is in het project bij de professionals. Zie hiervoor Tabel 6.3.

Tabel 6.3. Case A Perceptie van professionals ten aanzien van leertypen ^{1 2}

Invloed van de leerervaringen op kennis, werkwijze en motivatie in het begin, in het midden en aan het einde van de implementatiefase ³

	Begin (I)	Midden (II)	Einde (III)	Mate van overeenkomstige ontwikkeling (IV)
• Ontwikkeling kennis	1.9	2.7	3.1	+
• Ontwikkeling werkwijze	2.2	2.7	2.9	+
• Ontwikkeling motivatie	3.7	3.2	2.9	-

¹ Score op een vijfpuntschaal: 1 = laag en 5 = hoog; via semi-gestructureerde interviews met professionals in november 2012; N = 9

² Het betreft een gemiddelde van 9 individuele scores van de professionals

³ Scores betreffen een partieel effect d.w.z. de invloed van de leerervaringen op de procesgang (de implementatiefase).

Naar analogie van de typologieën van Child e.a. (2005) voor organisatie leren in par. 3.2.2., richt de analyse zich op de mate van een overeenkomstige ontwikkeling van kennis, werkwijze en motivatie via de opgedane leerervaringen bij de professionals. De analyse heeft daarmee een focus of er sprake is van continuïteit in het proces van deze leerervaringen bij professionals in het project. In Tabel 6.3 zijn de scores vermeld die de professionals toekennen aan de invloed van de leerervaringen op het kennisniveau, de eigen werkwijze en motivatie ten tijde van de implementatie. Het aangebrachte onderscheid naar projectfase in Tabel 6.3 heeft alleen betrekking op de implementatiefase van het project omdat hier de professionals aan zet zijn.

Afgaande op de ontwikkeling van de leerervaringen is het de laatste projectfase waarin de leerervaringen het meest tot uiting komen ten aanzien van opgedane kennis en werkwijze met respectievelijk als scores 3.1 en 2.9. Kennelijk heeft het project met het concept van vraagverheldering ('breed denken') voor de professionals qua kennisontwikkeling en werkwijze een positieve bijdrage. Opvallend is dat de gemiddelde score voor de motivatie bij de professionals in de tijd – van 3.7 naar 2.9 - blijkt af te nemen.

Het leertype dat naar analogie van de typologieën van Child (2005) zou voorkomen maakt geen overeenkomstige ontwikkeling zichtbaar tussen enerzijds de positieve ontwikkeling van de scores ten aanzien van de kennis en werkwijze en anderzijds een afnemende motivatie; zie hiervoor kolom III. Bij deze positieve scores zou het eerder de verwachting zijn dat er een hoge(re) motivatie in de tijd vanuit de leerervaring bij de professionals aanwezig is. Ofschoon Child e.a. (2005) de motivatie statisch meten en het eigen onderzoek daarentegen de verandering van de motivatie in de tijd registreert, kan een hogere score voor de motivatie in de andere projectfasen echter niet worden teruggevonden*.

Conclusie: bij de frequente cliëntbesprekingen ligt de focus met name op de vraagverheldering van cliënten en blijkt de arrangement ontwikkeling en uitvoering achter te blijven. De kennis en werkwijze inzake het concept van 'breed kijken' is naar het oordeel van de professionals vanuit de leerervaringen aan het einde van de implementatiefase toegenomen. De drempels die in Tabel 6.3 voor het organisatie leren naar voren zijn gekomen kunnen debet zijn aan de gesignaleerde afnemende motivatie bij de leerervaringen voor de professionals in de tijd. Zo komen er meer drempels, namelijk 4, voor het organisatie leren naar voren dan het aantal stimulansen, namelijk 2. Ondanks alle inspanningen bestaat er mogelijk een te smalle basis om een paradigmashift met 'breed kijken' eigen te maken. Het per saldo effect van de drie invalshoeken – *instrumentering, drempels & stimulansen en leertypen* – voor de factor organisatie leren in case A op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen, is daarmee negatief zoals in Tabel 6.7 staat aangegeven. De invloed op de mate van voldoen aan vooraf

*) Triangulatie van de databronnen geeft aan dat het integrale effect van de leerervaringen, d.w.z. de invloed van leerervaringen op de procesgang en van procesgang op het projectresultaat, uit komt op een score van 2.6. Deze score is daarmee vrijwel in lijn met de scores voor werkwijze en motivatie voor het einde van de implementatiefase – zie kolom III van Tabel 6.3.

opgestelde specificaties van een dienst en de tijdigheid van oplevering van een dienst is evenzo negatief.

Intra-organisationale factoren: factor B, Portfolio van activiteiten conform conceptueel Framework:

In Tabel 6.4 zijn van de partners (zie kolom 1) - afgebakend met de vertegenwoordigers van de zorg- en welzijnssector in de betreffende deelgemeente - de portfolio van activiteiten (zie kolom 2) kort verwoord.

Tabel 6.4. *Case A Portfolio van activiteiten*

Partner	Omschrijving portfolio van activiteiten
Zorgaanbieder 1	Activiteiten op het gebied van intramurale en extramurale zorg (verzorging- en verpleging, thuiszorg); aanbieding van diverse woonvormen; welzijn via voorzieningen voor de eigen bewoners en de wijk. Aldus geïndiceerde ondersteuning en begeleiding aan met name de doelgroep ouderen.
Zorgaanbieder 2	Zie zorgaanbieder 1.
Zorgaanbieder 3	Zie zorgaanbieder 1.
Zorgaanbieder 4	Activiteiten op het gebied van extramurale en intramurale zorg; dienstverlening t.b.v. wonen, werken, onderwijs, vrijetijdsbesteding. Aldus geïndiceerde ondersteuning en begeleiding voor de doelgroep gehandicapten (verstandelijke beperking en psychiatrische problematiek; alle levensfasen).
Welzijnsinstelling 5	Activiteiten ter versterking van zelfredzaamheid, participatie en sociale samenhang via o.m. algemeen maatschappelijk werk, schoolmaatschappelijk werk, opbouwwerk, mantelzorgkring. Aldus niet geïndiceerde ondersteuning en bemiddeling bij welzijnsvraagstukken t.a.v. sociaal isolement; grote diversiteit aan doelgroepen w.o. ouderen.
Welzijnsinstelling 6	Activiteiten ter bevordering van zelfredzaamheid of participatie vanuit de levensgebieden w.o. opvoeding en ontwikkeling, wonen en samenleven. Aldus niet geïndiceerde en geïndiceerde ondersteuning voor mensen met een verstandelijke beperking of chronische ziekte (met name jongeren en volwassenen).

Bron: case A, zorgaanbieder 1, jaarbericht 2008; case A, zorgaanbieder 2 jaardocument 2009, 2010; case A, zorgaanbieder 4 jaardocument 2012; case A, welzijnsinstelling 6, jaarverslag, 2010. Voor de overige deelnemers is de informatie gebaseerd op web sites.

In de analyse ligt de nadruk op het verkrijgen van een beeld van de mate waarin er voor deze factor sprake is van een mogelijke *overlap* (substitueerbaarheid) of *aanvulling* (complementariteit) bij de partners. Redenerend vanuit de bereikte doelgroep ouderen doet zich met name een overlap qua portfolio voor bij de eerste drie zorgaanbieders. Opvallend is daarbij dat zij naast het aanbieden van een breed pallet aan zorgactiviteiten, een invulling geven aan het welzijn van bewoners in de directe omgeving. De invloed van een afwezigheid van complementariteit en de aanwezigheid van overlap, suggereert een concurrerende verhouding

oftewel rivaliteit tussen de zorgaanbieders 1 t/m 3; zie Tabel 6.4. Tevens is de veronderstelling hierdoor dat het vertrouwen tussen de partners in zekere mate negatief wordt beïnvloed. Bij ad E wordt verder ingegaan op de factor vertrouwen tussen de partners.

De aanwezigheid van overlap met portfolio van activiteiten tussen de partners wordt door respondenten onderkend en dat deze een invloed heeft op de procesgang van het project (case A, semi-gestructureerde interviews, december 2011). Impliciet wordt daarmee een aantal belangrijke deelnemers qua globale dienstverlening aan de cliënten als directe medeaanbieders – concurrenten – van elkaar beschouwd. Opvallend is de kritische houding bij deelnemers richting de zorgaanbieders waarbij de welzijnsinstellingen er beducht voor zijn dat de zorgaanbieders het opdrachtgeverschap kunnen gaan coördineren en dat voor hen alleen een uitvoeringsrol resteert. De samenwerking wordt door hen afgehouden “[...] omdat welzijnsinstellingen geen gratis activiteiten voor zorgaanbieders wilden gaan uitvoeren” (case A, professional welzijnsinstelling nr. 5, semi-gestructureerd interview, februari 2012). Deze reactie met daarin aangegeven een rivaliteit bij de partners, heeft zijn neerslag op de agendavorming en de besluitvorming, te weten: bijeenkomsten van de stuurgroep en het projectteam met de cliëntbesprekingen. In dit verband komt de beoogde innovatie van het project naar voren met de methodiekontwikkeling die bij de partners tot risicomijding zou leiden. Deze onzekerheid wordt in verband gebracht met – zeker bij de zorgaanbieders – met het wegvallen van een deel van hun taken met de komst van de Wmo (case A, semi-gestructureerde interviews, december 2011).

Conclusie: de overlap in de portfolio van activiteiten die met name bij de zorgaanbieders wordt aangetroffen, suggereert een vergroting van de kans op rivaliteit voor de samenwerking. Vanuit de deelnemers is deze overlap in de portfolio in het samenwerkingsverband onderkend. Dit heeft in case A ondermeer met de agendavorming een negatieve invloed op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van de samenwerking, zoals in Tabel 6.7 staat aangegeven. De invloed op de mate van voldoen aan vooraf opgestelde specificaties van een dienst en de tijdigheid van oplevering van een dienst is evenzo negatief.

Inter-organisationale factoren: factor C, Schaalgrootte conform conceptueel Framework:

In Box 6.5 is een indicatie gegeven van de grootte van het project op basis van het aantal actoren en van het aantal deelnemers van het Wmo projectteam.

Box 6.5. Case A Illustratie van de schaalgrootte van het project

- Aantal actoren: 15 (zie Box 6.2)
- Aantal professionals in Wmo projectteam: 20

Bron: case A, voortgangsrapportage project, 2009c

Het project kent een groot aantal deelnemende organisaties. Naast de sectoren zorg en welzijn maakt de sector wonen er deel van uit. Inclusief de financiers zijn in totaal 15 actoren bij het project betrokken; zie Box 6.2. *Overzicht van de actoren.*

De grootschalige entiteit van het project komt enerzijds tot uiting in het grote aantal deelnemende actoren en anderzijds in een driedelige overlegstructuur voor de reguliere besluitvorming en de informatie-uitwisseling. Naast een stuurgroep, bestaat er een Wmo contactgroep en een Wmo projectteam, de laatste met een ‘binnen- en buitenring’ van professionals (case A, voortgangsrapportage project, 2010). In de eerdere analyse van de procesgang is hiervan een nadere uitwerking gegeven. Het Wmo projectteam bestaat uit totaal 20 professionals uit bovengenoemde sectoren (case A, voortgangsrapportage project, 2009c). Opgemerkt wordt dat voor een aantal actoren meer dan 1 professional deelneemt aan het Wmo projectteam. Ten aanzien van de Wmo projectteam is er expliciet voor gekozen om deze breed samen te stellen. Als voordeel zou gelden dat de vraagverheldering en cliëntbespreking dan ook in de volle breedte kan plaats vinden. De grote verscheidenheid qua vertegenwoordiging kent als keerzijde dat deelnemers zich afvragen wat hun toegevoegde waarde kan zijn. Zo is naar het oordeel van enkele professionals over de instelling van een binnen- en buitenring dat “[...] *te veel mensen minder toevoegen dan wellicht de verwachting zou zijn*” (case A, voortgangsrapportage project, 2010: 19).

Vanuit een grootschalig samenwerkingsverband zoals bovenstaand is geïllustreerd, komen twee negatieve invloeden naar voren:

- (1) Ten eerste verloopt het project in bestuurlijk opzicht niet optimaal. Zo wordt de handelwijze van de deelnemende organisaties in het bestuur gekenschetst als een collectiviteit: “[...] *iedereen neemt deel aan de besluitvorming maar niemand voelt zich verantwoordelijk voor het resultaat en je organiseert zo een hindermacht*” en “[...] *de groepsvorming neutraliseert een echte beslissing*” (case A, bestuurder zorgaanbieder nr. 1, semi-gestructureerd interview, februari 2012). Voorts zou hier de groepsgrootte een definiëring van de rollen voor de deelnemers in de weg staan. Dit heeft betrekking op de ambtelijke vertegenwoordiging van deelgemeente aan het Wmo projectteam (case A, projectplan, 2009). Zo zou volgens de respondenten de deelgemeente als opdrachtgevende partij de implementatie aan andere partijen moeten overlaten (case A, semi-gestructureerde interviews, december 2011).
- (2) Op de tweede plaats zou het grote aantal partners de oefening van de methodiek door professionals van vraagverheldering bij cliënten bemoeilijken. Het vervolg met de uitwerking van individuele of collectieve arrangementen verloopt hierdoor vertraagd. De flexibiliteit om aanpassingsacties bij een grootschalig samenwerkingsverband in te voeren is beperkter. Het maken van afspraken voor overleg tussen de professionals is roostertechnisch moeilijker in te plannen en komt de projectcoördinatie moeilijker tot stand. De lagere opkomst van professionals in de tijd - daarmee de verminderde inbreng van cases voor de cliëntbesprekingen - in de binnenring wordt volgens respondenten gerelateerd aan het grote aantal organisaties die hiervoor uitgenodigd waren (case A, semi-gestructureerde interviews, december 2011).

Conclusie: vanuit een grootschalig samenwerkingsverband is op bestuurlijk niveau (in zekere zin) sprake van een *free-rider* probleem (Axelrod, 1985): een focus op het zekerstellen van de financiële middelen terwijl het commitment voor de aanlevering van cases voor de cliëntbesprekingen stukt. Daarnaast is de scheidslijn van de rollen inzake de beleidsregie en uitvoeringsregie voor de partners onvoldoende aanwezig. Voorts is vanuit een grootschalige entiteit van de samenwerking de projectcoördinatie moeilijker tot stand te brengen. Vanuit deze invloeden komt in case A een negatieve invloed van schaalgrootte op de

continuïteit van de procesgang c.q. fasen van de samenwerking naar voren, zoals in Tabel 6.7 is vermeld. De invloed op de mate van voldoen aan vooraf opgestelde specificaties van een dienst en de tijdigheid van oplevering van een dienst is evenzo negatief.

Inter-organisationale factoren: factor D, Typen samenwerking conform conceptueel Framework:

In Tabel 6.5 is een analyse verricht van de factor typen samenwerking vanuit een drietal elementen overeenkomstig de theoretische onderbouwing met Tabel 3.3 in par. 3.2.2.

Tabel 6.5. Case A Typen samenwerking

<i>Elementen</i>	<i>Illustratie</i>
<ul style="list-style-type: none">• Mate van scheiding tussen ontwerp en implementatie (naar Mintzberg, 2009) - <i>hoog</i>• Mate van formele projectinrichting (naar Vlaar, 2006) – <i>hoog</i>• Mate van werkwijze van actoren te karakteriseren als institutioneel ondernemer (naar Garud, 2007) – <i>zeer beperkt</i>	<ul style="list-style-type: none">• Een planmatige aanpak die een splitsing kent van ‘denken’ en ‘doen’: tussen ontwerp en implementatie van een projectstrategie. De nadruk ligt op de ontwikkeling van een methodiek (t.w.: een doorontwikkeling van een bestaande methodiek en oefeningen aan de hand van cases via cliëntbesprekingen) in plaats van het ontwikkelen en uitvoeren van vraaggestuurde arrangementen (case A, voortgangsrapportage project, 2010: 27).• De inschakeling van een adviesbureau voor het projectmanagement draagt bij aan bovenstaande splitsing van ‘denken’ en ‘doen’ doordat er een accent ligt op de ontwikkeling van een projectplan.• De taken voor het projectmanagement zijn bij aanvang van het project beschreven maar niet voor de deelnemende professionals (case A, projectplan, 2009: 13).• Instelling van een stuurgroep vanuit een gemeentelijk programma voor begeleiding van onderhavig project (case A, verslag stuurgroep 2008a: 1); projectmanagement en projectevaluatie m.b.v. externe inhuur (case A, projectplan, 2009: 14).• Instelling van een Wmo contactgroep voor externe kennisuitwisseling met een ander IOS project (case A, eindrapportage 2010: 6).• Oplevering van een reeks documenten door adviesbureaus: projectplan, voortgangsrapportages project aan subsidiënt, tussentijdse procesanalyse, monitor, eindrapportage.• Het project beoogt een verschuiving van zorg naar welzijn en van formele naar informele zorg (case A, voortgangsrapportage project, 2010: 27) maar kent een focus op de ontwikkeling van een methodiek (case A, voortgangsrapportage project, 2010: 16).

Bron: projectdocumentatie, zie databronnen case A

Het eerste element in Tabel 6.5 betreft een hoge mate van scheiding tussen ontwerp en implementatie van het project (cf. Ontwerpschool naar Mintzberg, 2009): zo zijn de taken van het projectmanagement bij aanvang beschreven maar niet voor de professionals; zie kolom 1. Het tweede element komt naar voren in een hoge mate van formele projectinrichting (Vlaar, 2006), zoals terugkomend in een reeks documenten door adviesbureaus. Het derde element illustreert een zeer beperkte mate van een werkwijze van actoren als institutioneel ondernemer (Garud, 2007), hetgeen terug komt in de focus op de ontwikkeling van een methodiek. In de verdere analyse van de factor typen samenwerking staat met name het eerste element centraal.

Een scheiding tussen ontwerp en implementatie (Mintzberg, 2009) van de projectstrategie is aanwezig met de nadruk die gelegd wordt op een voorgenomen methodiekontwikkeling en de borging ervan voor de overdracht aan andere organisaties. Deze leidraad voor de samenwerking wordt vanuit de subsidiënt van het project gegeven. Het project concentreert zich op het ontwikkelen van een nieuwe vraaginventarisatie bij ouderen als een nieuwe werkwijze voor de professionals via een zogenaamd 'keukentafelgesprek' (case A, projectplan, 2009). De ontwikkeling en uitvoering van arrangementen blijkt een moeizaam traject: "*De aanvankelijke ambitie om voor 45 clienten een nieuw arrangement te ontwikkelen is niet gerealiseerd*" (case A, voortgangsrapportage project, 2010: 27).

In de procesgang bij de implementatie van het project is al aan de orde geweest dat de arrangement ontwikkeling en uitvoering plaatsvindt na het traject waarbij de professionals oefenen met de nieuwe vraaginventarisatie (case A, nieuwsbrief, 2009f). Op de eerste plaats is er daarmee gekozen voor een *volgtijdelijke* agendering van de methodiek- en arrangementontwikkeling. Op de tweede plaats verloopt deze methodiekontwikkeling niet naar verwachting (case A, oriënterende interviews, maart 2011). Zo blijkt bij het oefenen van de vragenlijst bij een oudere er sprake te zijn van een hoge caseload voor de professional, hetgeen een groot aantal tussentijdse terugkoppelingen met collega-professionals en cliënten noodzakelijk maakt. Voorts kent "[...] *de vragenlijst als manco dat er te algemene ondersteuningsvragen naar voren komen*" (case A, projectleider, oriënterend interview, maart 2011). Bij de factor organisatie leren zijn reeds andere drempels op dit terrein hiervoor aangegeven. De vervolgstap met de arrangement ontwikkeling blijft mede hierdoor achter. Er komt daarmee te weinig verbinding tot stand

tussen de methodiekontwikkeling ('het denken') en de arrangementvorming en - uitvoering ('het doen'). *"De methodiek vormde een heel grote component in het project en het oefenen met de arrangementen schoot er bij in"* (case A, projectleider, semi-gestructureerd interview, januari 2012).

Voor wat betreft de mate van formele projectinrichting, die als hoog wordt verondersteld, is hiervoor richtinggevend de instelling van een stuurgroep (case A, verslag stuurgroep, 2008a), de instelling van een Wmo contactgroep voor een externe kennisuitwisseling met een ander IOS project - case B - en met beleidsadviseurs (case A, eindrapportage project, 2010), en de oplevering van een reeks documenten waaronder een tussentijdse procesanalyse (case A, voortgangsrapportage project, 2009c).

De mate waarin een werkwijze van actoren te karakteriseren zijn als institutioneel ondernemer is zeer beperkt. Het project beoogt een verschuiving van zorg naar welzijn en van formele naar informele zorg (case A, voortgangsrapportage project, 2010: 27) maar kent een focus op de ontwikkeling van een methodiek – vraagverheldering bij cliënten – voor het ontwikkelen en uitvoeren van arrangementen (case A, voortgangsrapportage project, 2010: 16).

Conclusie: een scheiding tussen ontwerp en implementatie van de projectstrategie (naar Mintzberg, 2009) komt in case A naar voren. Een tussentijdse afstemming tussen trajecten voor methodiek- en arrangementontwikkeling vormt een gemis. Hoe hoger een scheiding tussen ontwerp en implementatie terug te vinden is in de projectstrategie alsmede een hoge formele projectinrichting en een zeer beperkte mate waarin de werkwijze van actoren als institutioneel ondernemer aanwezig is, geeft een indicatie voor een grotere negatieve invloed van typen samenwerking in case A op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van de samenwerking; zie hiervoor Tabel 6.7. De invloed op de mate van voldoen aan vooraf opgestelde specificaties van een dienst en de tijdigheid van oplevering van een dienst is evenzo negatief.

Inter-organisationale factoren: factor E, Vertrouwen tussen partners conform conceptueel Framework:

Als laatste factor komt het vertrouwen tussen de partners aan de orde. Als theoretische invalshoek geldt de perceptie voor het vertrouwen tussen de partners (Inkpen e.a., 2004; Vlaar e.a., 2006) en daarbij optredende belemmeringen voor de ontwikkeling van het vertrouwen tussen partners (naar Lioukas e.a., 2015).

Uit het case onderzoek blijken drie signalen die het vertrouwen tussen de partners beïnvloeden:

- (1) Toenemende concurrentie in de zorg wordt steeds meer gemeengoed en kan mogelijk een invloed hebben op het onderlinge vertrouwen tussen de partners. Zo hebben voorafgaand aan de start van het project zorgaanbieders 1, 2 en 3 van Box 6.2 op de aanbesteding van de huishoudelijke zorg ingeschreven. Elke zorgaanbieder heeft destijds een deel van de aanbesteding toegewezen gekregen (case A, oriënterende interviews, maart 2011). Tijdens de formatiefase van de samenwerking blijkt dat het project mede is ingegeven door de wens bij de betreffende zorgaanbieders om deze te koppelen aan een nieuwe ronde van aanbesteding (case A, notitie adviesbureau, 2008).
- (2) In het project wordt de nadruk gelegd op de bewustwording van de noodzaak voor een andere aanpak in het werk van de professional. Veel tijd was er op gericht om draagvlak te creëren voor de nieuwe werkwijze. *“Daarnaast was het voor veel professionals moeilijk te verteren dat een aantal taken van zorgaanbieders naar de (deel)gemeente overgeheveld worden”* (case A, eindrapportage project, 2010: 21).
- (3) Voorts komt naar voren dat de in te zetten menskracht van de deelnemende instellingen voor de betreffende professional een extra tijdsinvestering zou inhouden: *“Gedeeltelijk overlapt de inzet – voor deelname aan het Wmo projectteam – met de reguliere taken van de medewerkers. Het ontwikkelen van arrangementen en deelname aan de werkgroep kost extra tijd. Het uitvoeren van arrangementen is reguliere tijd”* (case A, projectplan, 2009: 13). Voor de professionals kan dit betekenen dat reguliere productieafspraken onder druk kunnen komen.

In Box 6.6 is de score vermeld die een inschatting betreffen van het vertrouwen tussen de partners. Voor het niveau waarop de contacten tussen de partners kunnen plaatsvinden is gevraagd een waardering voor het vertrouwen aan te geven. Het algemene beeld voor de perceptie van het vertrouwen tussen de partners komt uit op een rekenkundig gemiddelde score van 3,25 tussen bestuurders, managers, projectleider en professionals; zie hiervoor Box 6.6 waarbij het gemiddelde op een vijfpuntschaal een score 3 betreft hetgeen vrijwel overeen komt met het rekenkundig gemiddelde.

Box 6.6. Case A Perceptie van het vertrouwen tussen partners¹

Tussen bestuurders, managers, projectleider en professionals in het project:
*“Welke waardering geeft u voor het vertrouwen tussen de partijen
 [bestuurders, managers, projectleider en professionals] gedurende het project?”*

Gemiddelde score respondenten: 3,25 (1 = laag en 5 = hoog)

N = 6

¹ Semi-gestructureerde interviews zijn afgenomen met vertegenwoordigers van het management en professionals in december 2011; N = 6 bestaande uit: bestuurder (1), manager (2), projectleider (1), professional (2).

Bestuurder, managers en projectleider kunnen zich uitspreken over het vertrouwen tussen de professionals in het project en vice versa. Er is voor gekozen dat de geïnterviewden op basis van hun eigen inschattingen aan de diverse overleggen een oordeel geven.

Een inventarisatie van mogelijk optredende belemmeringen (Lioukas, 2015) voor de ontwikkeling van het vertrouwen tussen de partners, geeft het beeld van een aanwezige scepsis vanuit drie issues: inzet van middelen (toewijzing van capaciteit aan projectteam), inbreng van cliënten voor de cliëntbesprekingen en de beoogde vernieuwing via een methodiek van vraagverheldering (case A, semi-gestructureerde interviews, december 2011). Voorts komt naar voren dat de beoogde vernieuwing via een methodiek van vraagverheldering, onzekerheid geeft die het vertrouwen tussen de partners beïnvloedt. Discussies over een andere werkwijze voor de professionals zijn hiervoor leidend: *“Professionals moeten geheel anders gaan nadenken hoe zij een cliënt kunnen bedienen”* (case A, projectleider, semi-gestructureerd interview, januari 2012). Opvallend is dat de scepsis bij het verloop van de samenwerking en voor de factor vertrouwen worden gepareerd met de positieve invloed die de deelnemende partijen aan een beter inzicht in

elkaars taken toekennen: “[...] voorheen waren de sectoren zorg en welzijn twee totaal gescheiden werelden” (case A, professional welzijnsinstelling nr. 5, semi-gestructureerd interview, februari 2012). De deelname aan een nieuw gezamenlijk vervolgproject – een mantelzorgkring – zou vlotter verlopen (case A, semi-gestructureerde interviews, december 2011).

Conclusie: het vertrouwen tussen de partners geeft voor de samenwerking een ambivalente uitkomst. Enerzijds een gemiddelde score voor de waardering van het vertrouwen voor alle fasen van het project. Anderzijds de aanwezigheid van scepsis bij de partners als indicatie voor belemmeringen voor de ontwikkeling van het vertrouwen. Voor case A is de invloed van het vertrouwen tussen de partners op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van de samenwerking daarmee niet nader te preciseren. De invloed op de mate van voldoen aan vooraf opgestelde specificaties van een dienst en de tijdigheid van oplevering van een dienst is evenzo niet nader te specificeren.

4. Moderator

In Box 6.7 is een opsomming gegeven van de exogene ontwikkelingen die overeenkomstig de moderator in het conceptueel Framework van Figuur 6.1 is vermeld.

Box 6.7. Case A Moderator

Verkiezingen (maart 2010) in de deelgemeente met als mogelijke implicaties:

- nieuwe portefeuillehouder door bovengenoemde verkiezingen
- nieuwe beleidsprioriteiten voor welzijn binnen de deelgemeente

Bron: projectdocumentatie, zie databronnen case A

De verkiezingen in de betreffende deelgemeente resulteren in de analyse van de vervolgfase van de procesgang in een nieuwe portefeuillehouder wijk economie en burgerparticipatie waardoor andere beleidsprioriteiten gaan prevaleren: “We zullen onherroepelijk bepaalde zaken, die in de achterliggende periode zijn gesteund, moeten afbouwen” (case A, nieuwsbrief deelgemeente A, 2010: 2). Dit betekent dat de samenwerking politieke ondersteuning verliest.

Conclusie: de invloed van de exogene ontwikkelingen vanuit de moderator op de relatie tussen de procesgang c.q. fasen en de resultaten van het project oefent in deze case een negatieve invloed uit. In Tabel 6.7 is deze conclusie vermeld.

5. Procesgang c.q. fasen en resultaten: de invloed op de waardering van de performance

Op basis van de conclusie in onderdeel 2 *Analyse van de procesgang c.q. fasen* komt naar voren dat de continuïteit van de procesgang c.q. fasen *beperkt* is doordat de formatie- en implementatiefase niet adequaat zijn; zie Box 6.8 met een illustratie van de mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen.

Box 6.8. *Case A Illustratie van de mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee op de waardering van de performance*

- *Start Fase:* het beleidskader is een complex programma voor een wijkaanpak.
- *Formatie Fase:* een duplicering van taken bij het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap; een informatievoorsprong bij initiatiefnemers op andere partners; een nadruk op de projectstructurering en formalisering van het samenwerkingsverband suggereert een beperkte ontwikkeling van het vertrouwen tussen partners.
- *Implementatie Fase:* de aanlevering van cases (cliënten) blijft achter bij de doelstelling; rolverwarring bij professionals voor het casemanagement; in deze fase is een projectverlenging aanwezig; een nadruk op de projectstructurering en formalisering van het samenwerkingsverband suggereert een beperkte ontwikkeling van vertrouwen tussen partners.
- *Vervolg Fase:* richt zich op een vertaling van de projectresultaten naar de opleiding van de professional en voor de deelgemeentelijke Wmo front office.

Bron: conclusie onderdeel 2 Analyse van de procesgang c.q. fasen, zie databronnen case A

Conclusie: de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten wordt op basis van de interne documentatie als negatief verondersteld en daarmee wordt een negatieve invloed gesuggereerd op de waardering van de performance voor het project; zie hiervoor Tabel 6.7. Evenzo is de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen door knelpunten negatief om te voldoen

aan vooraf opgestelde specificaties van een dienst (hier: een methodiek en een arrangement) en voor een tijdige oplevering van een dienst.

6. Doelstelling en invloed op de waardering van de performance

In Tabel 6.6 is de doelstelling en de invloed op de waardering van de performance van het project overeenkomstig het ontwikkelde Framework in par. 3.3.1. beknopt vermeld.

Tabel 6.6. Case A Doelstelling van het project en invloed daarvan op de waardering van de performance

Doelstelling van het project	Bijdrage vanuit de respectievelijke analyseniveaus aan de performance	Toelichting: bevindingen op drie analyseniveaus
1. Beschrijven & opleveren nieuwe methodiek	+ ; -	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cliënt-eindgebruiker:</i> accent op een vraaginventarisatie bij een oudere ondermeer via het zogenaamde 'keukentafelgesprek' (case A, projectplan, 2009); geen realisatie van de nieuwe methodiek binnen de initiële projecttermijn (case A, voortgangsrapportage project, 2009c).
	0 ; -	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Inter-organisatieel:</i> het betreft een toepassing van een reeds bestaande methodiek (case A, eindrapportage project, 2010). Nadruk ligt op het oefenen van deze methodiek en oplevering van een aantal instrumenten; geen realisatie van de nieuwe methodiek binnen de initiële projecttermijn (case A, voortgangsrapportage project, 2009c).
	-	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Organisatieel:</i> ontwikkeling van het gebiedsgericht werken vergt meer netwerkvorming bij de partners (case A, oriënterende interviews, maart, 2011). De strategievorming kent echter een focus op financiële middelen.
2. Ontwikkelen & uitvoeren van arrangementen voor cliënten	- ; -	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cliënt-eindgebruiker:</i> relatief 'laat' c.q. in implementatiefase van de procesgang betrokken (zie Figuur 6.2); geen realisatie van de arrangementen binnen de initiële projecttermijn (case A, voortgangsrapportage project, 2009c).
	- ; -	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Inter-organisatieel:</i> ontwikkelen en uitvoeren komen weinig tot stand, realisatie van het aantal cliënten blijft ver achter bij de oorspronkelijke ambitie; geen realisatie van de arrangementen binnen de initiële projecttermijn (case A, voortgangsrapportage project, 2009c).
	-	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Organisatieel:</i> identiek aan ad 1.

Bron: kolom 3 op basis van projectdocumentatie, zie databronnen case A

In onderdeel 6 vindt een verdere analyse van de bevindingen plaats door een vergelijking gemaakt van de projectresultaten (zie kolom 3 in Tabel 6.6) met de doelstellingen (zie kolom 1), die als normstelling fungeren. Voor de invloed op de

waardering van de performance is een beoordeling aangegeven vanuit een drietal analyseniveaus, te weten: (1) *cliënt-eindgebruiker*, (2) *inter-organisatieel* en (3) *Organisationeel*; zie kolom 2. Deze analyseniveaus zijn eerder bij het construct performance in par. 3.2.4. en in het conceptueel Framework in par. 3.3.1 toegelicht. Achtereenvolgens vindt een toelichting van de doelstelling van het project en de waardering van de performance vanuit drie analyseniveaus plaats.

Ter illustratie is in bijlage I het middelenbeslag van case A in beeld gebracht om een indicatie te geven van de grootte van het project.

Doelstelling van het project

Als aanleiding voor het project geldt: hoe kan het meedoen vergroot worden door in de uitvoeringspraktijk arrangementen te ontwikkelen voor 45 oudere mensen (65 jaar of ouder) die in 2008 een AWBZ indicatie ondersteunende begeleiding hadden. Aldus bestaat er een tweeledige doelstelling voor het project: “*De eerste doelstelling is individuele dan wel collectieve arrangementen te ontwikkelen, waarin de ondersteuningsvraag van deze mensen gecombineerd wordt met hun participatiemogelijkheden*” (case A, projectplan, 2008: 5). Het verbinden van bestaande activiteiten en initiatieven in de wijk en de buurt staat daar voorop. “*De tweede doelstelling is door een vraaggerichte samenwerking een nieuwe werkwijze te ontwikkelen voor professionals, vrijwilligers en mantelzorgers op uitvoerend niveau*” (case A, projectplan, 2008: 5).

Invloed op de waardering van de performance vanuit vier analyseniveaus

Overeenkomstig bovenstaande inleiding wordt de invloed op de waardering van de performance gebaseerd op een vergelijking van de projectresultaten met de doelstellingen, en daarbij vanuit een drietal analyseniveaus, t.w.: cliënt-eindgebruiker, inter-organisatieel niveau en organisatieel niveau.

Doelstelling 1. Het beschrijven & opleveren van een nieuwe methodiek

A. Vanuit de cliënt-eindgebruiker:

- In de gehouden cliëntbesprekingen komt allereerst een vraaginventarisatie aan de orde – het oefenen van de nieuwe methodiek van vraagverheldering waaronder ‘*de vraag achter de vraag*’ – en kent als sluitstuk het oefenen en daarmee het ontwikkelen van arrangementen voor de ouderen. Met

als mogelijkheid dat er een individueel of groepsgewijs aanbod vanuit de deelnemende instellingen aan de cliënt-eindgebruiker wordt gedaan (case A, projectplan, 2009).

Als indicatie voor de bijdrage vanuit de cliënt-eindgebruiker aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen een positieve bijdrage vermeld in Tabel 6.7.

- Geen realisatie van de nieuwe methodiek binnen de initiële projecttermijn (case A, voortgangsrapportage project, 2009c).

Als indicatie voor de bijdrage vanuit de cliënt-eindgebruiker aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen een negatieve bijdrage vermeld in Tabel 6.7.

B. Vanuit een inter-organisatieel gezichtspunt:

- Het project heeft een vijftal instrumenten opgeleverd die bijdragen aan het zelforganiserend vermogen van een cliënt waaronder het 'keukentafelgesprek' inclusief een vragenlijst (case A, eindrapportage project, 2010). Voor een belangrijk onderdeel van het project – een integrale vraagverheldering aan de hand van 'breed kijken' via dit 'keukentafelgesprek' – is een bestaande methodiek gehanteerd van een andere Wmo pilot gemeente. Vanuit de evaluatie van het project zijn hiervoor enkele leerervaringen vermeld en aan het instrument toegevoegd. Aldus kan eerder gesproken worden van een *toegepaste en geoefende* methodiek in plaats van een nieuw ontwikkelde methodiek (case A, eindrapportage project, 2010; case A, oriënterende interviews, maart 2011).
- In vervolg op het bovenstaande punt: het project is geconcentreerd op een oefening in een vraaggestuurde methodiek en zijn daardoor individuele of collectieve arrangementen (zeer) ten dele georganiseerd en uitgevoerd (case A, eindrapportage project, 2010; case A, oriënterende interviews, maart 2011). In het bijzonder de ontwikkeling van collectieve arrangementen zouden in case A kunnen bijdragen aan een betere beheersing van de care uitgaven (case A, oriënterende interviews, maart 2011).

Als indicatie voor de bijdrage vanuit een inter-organisatieel gezichtspunt aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen geen bijdrage vermeld in Tabel 6.7.

- Geen realisatie van de arrangementen binnen de initiële projecttermijn (case A, voortgangsrapportage project, 2009c).

Als indicatie voor de bijdrage vanuit een inter-organisationeel gezichtspunt aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen een negatieve bijdrage vermeld in Tabel 6.7.

C. Vanuit een organisationeel gezichtspunt:

- De partners moeten in de toekomst meer gebiedsgericht gaan werken en het belang van het netwerk neemt voor hen daardoor toe (case A, projectplan, 2009; case A, oriënterende interviews, maart 2011). Zij trachten tot een gezamenlijk ontwikkelde methodiek van vraagverheldering bij de cliënt te komen. Een nadruk wordt gegeven aan de onderlinge doorverwijzing tussen de deelnemers die hieraan een bijdrage willen leveren.
- Bij het management van de partners bestaat geen specifiek beeld van het nagestreefde doel en het resultaat van de samenwerking. Enkele meer algemeen strategische overwegingen die naar voren komen zijn: “[...] *je gaat erbij zitten omdat er wat te verdelen is, daardoor geen echt creatieve input van de deelnemers*” en “[...] *geen relaties te willen verspelen*” (case A, bestuurder zorgaanbieder nr. 1, oriënterend interview, mei 2011). Voornoemde reacties zijn in lijn met een kenschets van het project met “[...] *de gecoördineerde inzet in de pilot is erop gericht de gevolgen van de versobering van de AWBZ beheersbaar te maken*” (case A, brief bij eindrapportage project, 2010: 1). Hieruit spreekt een voorziene budgettaire teruggang voor de instellingen in de betreffende deelgemeente die zich primair voordoet bij de zorgaanbieders.

Als indicatie voor de bijdrage vanuit een organisationeel gezichtspunt aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen een negatieve bijdrage vermeld in Tabel 6.7.

Doelstelling 2. Het ontwikkelen & uitvoeren van arrangementen voor cliënten

A. Vanuit de cliënt-eindgebruiker:

- Het eerste contact met een hulpvragende oudere vindt pas plaats gedurende de implementatiefase via de gehouden cliëntbesprekingen. In een betrekkelijk

laat tijdstip van het project is zo de cliënt-eindgebruiker in beeld gekomen en blijft een invloed van zijn kant op de projectdefinitie achterwege (zie Figuur 6.2).

- Uit de monitor komt naar voren dat de meeste nieuwe arrangementen in het project elementen van welzijn blijken te bevatten, waarin bestaand welzijnsaanbod is terug te vinden. Voor de cliënten is dat overwegend nieuw aangezien het accent in het oude arrangement vooral bij zorg lag. Daarmee is in de nieuwe arrangementen een verbinding gelegd tussen zorg en welzijn. *“Vanuit de ambitie van de pilot kunnen de arrangementen maar ten dele innovatief worden genoemd, er is vooral bestaand aanbod ingezet”* (case A, voortgangsrapportage project, 2010: 16). Ook de focus op het zelforganiserend vermogen van de cliënt en de kracht van het netwerk van de cliënt is in de nieuwe arrangementen beperkt tot uiting gekomen (case A, voortgangsrapportage project, 2010).

Als indicatie voor de bijdrage vanuit de cliënt-eindgebruiker aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen een negatieve bijdrage vermeld in Tabel 6.7.

- Geen realisatie van arrangementen voor cliënten binnen de initiële projecttermijn (case A, voortgangsrapportage project, 2009c).

Als indicatie voor de bijdrage vanuit de cliënt-eindgebruiker aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen een negatieve bijdrage vermeld in Tabel 6.7.

B. Vanuit een inter-organisatieel gezichtspunt:

- De meeste professionals die deelnemen aan de Wmo projectteam voor de cliëntbesprekingen geven aan dat zij professionals van andere organisaties en uit andere domeinen beter hebben leren kennen zowel persoonlijk maar ook als vertegenwoordigers van hun organisatie. Professionals van zorgaanbieders zien winst in zaken zoals een verbeterde kennis van de sociale infrastructuur van de wijk en de gevormde ‘brede blik’; case A, voortgangsrapportage project, 2010. De interviews bevestigen vorenstaand beeld: professionals waarderen de verbreding van de contacten tussen de partners (case A, oriënterend interviews, maart 2011). Qua behaald resultaat bestaat het neveneffect van het project eruit

dat de contacten tussen voorheen meer gescheiden sectoren van zorg en welzijn zijn aangehaald en verbeterd (case A, oriënterende interviews, maart 2011).

- De implementatie van het project concentreert zich op cliëntbesprekingen van ouderen met een potentiële ondersteuningsvraag via een zogenaamd 'keukentafelgesprek' in het Wmo projectteam. De professionals ervaren deze inventarisatie als een complexe materie die veel tijd vergt doordat de intake vaak meerdere gesprekken met ondermeer de cliënt vereist (case A, oriënterende interviews, maart 2011). De arrangementontwikkeling, volgend op de vraaginventarisatie, blijkt in beperkte mate tot stand te komen. In totaal zijn 32 cliënten gevolgd en besproken – de ambitie bestond uit 45 cliënten – en zijn er 27 arrangementen gevormd waarvan 13 in uitvoering zijn genomen en 2 voortijdig zijn beëindigd. De doorlooptijd voor de arrangementvorming en –uitvoering bedroeg circa 9 weken – een betrekkelijk korte oefenperiode voor de professionals om zich de nieuwe materie eigen te maken. Voor de deelgemeentelijke Wmo front office zijn geen concrete arrangementen opgeleverd (case A, projectplan, 2009; case A, oriënterende interviews, maart 2011).

Als indicatie voor de bijdrage vanuit een inter-organisatieel gezichtspunt aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen een negatieve bijdrage vermeld in Tabel 6.7.

- Geen realisatie van arrangementen voor cliënten binnen de initiële projecttermijn (case A, voortgangsrapportage project, 2009c).

Als indicatie voor de bijdrage vanuit een inter-organisatieel gezichtspunt aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen een negatieve bijdrage vermeld in Tabel 6.7.

C. Vanuit een organisationeel gezichtspunt:

- Hier wordt dezelfde redenering aangehouden als bij doelstelling 1 ad C.

Als indicatie voor de bijdrage vanuit een organisationeel gezichtspunt aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen een negatieve bijdrage vermeld in Tabel 6.7.

Conclusie: de performance in termen van het opgeleverde projectresultaat voor de doelgroep ouderen sec – afgezet tegen de nagestreefde projectdoelstelling – is daarmee (zeer) ten dele gerealiseerd; zie de indicatie voor de conclusie van een negatieve invloed op de waardering voor de performance in Tabel 6.7.

- De *cliënt-eindgebruiker* blijkt centraal te staan in de methodiek bij het onderdeel vraagverheldering met de cliënt maar komt voor wat betreft de arrangementontwikkeling en uitvoering pas in een laat stadium in beeld. Een tijdige oplevering van de nieuwe methodiek en de arrangementen blijft achterwege.
- *Inter-organisatieel* betekent dat in het project de nadruk ligt op oefening en aanvulling van een reeds bestaande methodiek van een andere pilot gemeente. Het innovatieve element van het project is daarmee beperkt. Met name het organiseren en uitvoeren van individuele of collectieve arrangementen door de professionals is door weinig wederzijdse afstemming in beperkte mate tot stand gekomen. Een tijdige oplevering van de nieuwe methodiek en de arrangementen blijft achterwege
- Vanuit een *organisatieel* gezichtspunt valt een focus op de financiële middelen die in relatie staat met een onzekere beleidscontext waarbinnen de partners opereren. Een expliciete doelbepaling voor het beoogde samenwerkingsverband is niet aangetroffen.

7. Conclusies

In Tabel 6.7 zijn de conclusies van case studie A opgenomen vanuit de bevindingen van de within-case analyse. Zie hiervoor de verkregen conclusies in onderdeel 2 in par. 6.2. over case A *Analyse van de procesgang c.q. fasen*, onderdeel 3 *Analyse van de factoren die de procesgang c.q. fasen van het project beïnvloeden*, onderdeel 4 *Moderator*, onderdeel 5 *Procesgang c.q. fasen en resultaten: invloed op de waardering van de performance* en onderdeel 6 *Doelstelling en invloed op de waardering van de performance*. Na deze Tabel wordt een toelichting gegeven op de conclusies.

Tabel 6.7. Case A Overzicht van de conclusies

Analyseniveau		Case studie bevindingen	
Pijl 1 in het conceptueel Framework			
I.1 Invloed van intra-organisatiele factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen			Invloed op procesgang c.q. fasen ¹
A. Organisatie leren	Instrumentering	<ul style="list-style-type: none">• Frequente cliëntbesprekingen maar achterblijvende arrangementontwikkeling of -uitvoering	Implementatiefase: - ; - ; -
	Drempels & stimulansen Leertypen	<ul style="list-style-type: none">• Aantal drempels (4) groter dan aantal stimulansen (2)• Overeenkomstige ontwikkeling van leerervaringen beperkt tot kennis en werkwijze• Overlap bij zorgaanbieders	
B. Portfolio van activiteiten			Alle fasen: -
Deelconclusie invloed van intra-organisatiele factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen			-
I.2 Invloed van inter-organisatiele factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen			Invloed op procesgang c.q. fasen ²
C. Schaalgrootte		<ul style="list-style-type: none">• Grootachtige entiteit van actoren (N = 15) met overeenkomstige afstemmingstructuur; groot projectteam (N = 20)	Alle fasen: -
D. Typen samenwerking	Scheiding ontwerp en implementatie	<ul style="list-style-type: none">• Hoog: w.o. splitsing in 'denken' en 'doen'	Alle fasen: -
	Formele projectinrichting	<ul style="list-style-type: none">• Hoog: focus op projectstructurering	
E. Vertrouwen tussen partners	Institutioneel ondernemerschap	<ul style="list-style-type: none">• Zeer beperkt: focus op methodiekontwikkeling	Alle fasen: 0
	Vertrouwen tussen partners	<ul style="list-style-type: none">• Gemiddelde waardering en scepsis bij deelnemers	
Deelconclusie invloed van inter-organisatiele factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen			-
Conclusie invloed van intra- en inter-organisatiele factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen			-
Pijl 2 in het conceptueel Framework			
II. Invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten			Invloed op resultaten ³
Startfase	Formatiefase	<ul style="list-style-type: none">• Beleidskader is een complex programma voor een wijk aanpak• Duplicering van rollen inzake opdrachtgever- en opdrachtnemerschap (-); informatievoorsprong initiatiefnemers op andere partners (-); nadruk op projectstructurering en formalisering van het samenwerkingsverband suggereert beperkte ontwikkeling van vertrouwen tussen partners (-)	0
	Implementatiefase	<ul style="list-style-type: none">• Aanlevering van cases (cliënten) blijft achter bij doelstelling (-); rolverwarring bij professionals voor het casemanagement (-); projectverlenging (-); nadruk op projectstructurering en formalisering van het samenwerkingsverband suggereert beperkte ontwikkeling van vertrouwen tussen partners (-)	-
Vervolfase		<ul style="list-style-type: none">• Richt zich op vertaling van de projectresultaten naar opleiding van de professional en de deelgemeentelijke Wmo front office	0
Totaal procesgang c.q. fasen		<ul style="list-style-type: none">• Mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen is beperkt: formatie- en implementatiefase zijn niet adequaat	-
Conclusie invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten			-

Tabel 6.7. Vervolg

Analyseniveau		Case studie bevindingen	
Pijl 3 in het conceptueel Framework			
III. Invloed van de moderator op de relatie tussen de procesgang c.q. fasen en de resultaten		<ul style="list-style-type: none">Nieuwe portefeuillehouder en nieuwe beleidsprioriteiten door verkiezingen	Invloed op resultaten ⁴ Vervolgfase: -
Conclusie invloed van de moderator op relatie tussen de procesgang c.q. fasen en de resultaten			
Pijl 4 in het conceptueel Framework			
IV. Invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee op de performance		<ul style="list-style-type: none">Mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen is beperkt: formatie- en implementatiefase zijn niet adequaat	Invloed op performance ⁵ -
Conclusie invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee op de performance			
Pijl 5 in het conceptueel Framework			
V. Invloed van de doelstellingen op de performance			Invloed op performance ⁷
Doelstellingen		Bijdrage vanuit analyseniveau ⁶	
Analyse-niveau		+ ; - : Cliënt-perspectief is geïncorporeerd; geen realisatie van de methodiek binnen de projecttermijn	
Cliënt-eindegebruiker		0 ; - : Beperkte innovatie via gemeenschappelijke methodiek; geen realisatie van de methodiek binnen de projecttermijn	
Inter-organisatie-niveau		- : Geen eigen doelbepaling t.a.v. samenwerking	
Organisatie-niveau		- ; - : Cliënt-perspectief is niet geïncorporeerd; geen realisatie van de arrangementen binnen de projecttermijn	
Cliënt-eindegebruiker		- ; - : Weinig wederzijdse afstemming voor de arrangementen; geen realisatie van de arrangementen binnen de projecttermijn	
Inter-organisatie-niveau		- : Geen eigen doelbepaling t.a.v. samenwerking	
Organisatie-niveau			
Conclusie invloed van de doelstellingen op de performance			
VI. Conclusie voor de invloeden op de performance		-	
		- 8	

Berekenende impact:

¹ Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed van de intra-organisationale factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen

² Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed van de inter-organisationale factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen

³ Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten

⁴ Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed van de relatie tussen procesgang c.q. fasen en de resultaten

⁵ Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed van de moderator op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee op de performance ceteris paribus

⁶ Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) bijdrage van de doelstellingen aan de invloed op de waardering van de performance

⁷ Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed van de doelstellingen op de waardering van de performance

⁸ Het gecombineerde effect van de invloeden van pijl 4 en 5 in het conceptueel Framework

Toelichting Tabel 6.7 Case A Overzicht van de conclusies

I.1 Invloed van intra-organisationale factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van het IOS project: negatief

I.2 Invloed van inter-organisationale factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van het IOS project: negatief

*Conclusie invloed van intra- en inter-organisationale factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van het IOS project: negatief **

II. Invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten van het IOS project: negatief

III. Invloed van de moderator op de relatie tussen de procesgang c.q. fasen en de resultaten van het IOS project: negatief

IV. Invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee op de performance van het IOS project: negatief

V. Invloed van de doelstellingen op de performance van het IOS project: negatief

VI. Conclusie voor de invloeden op de performance van het IOS project: negatief

6.3. Case B

1. Inleiding

Onder de regie van een deelgemeente vindt in samenwerking met zorg- en welzijnsinstellingen de uitvoering plaats van een Wmo project. Leidraad is hierbij dat burgers hun leven zoveel mogelijk vanuit hun eigen kracht organiseren en regisseren waarbij aan hun sociale netwerken een centrale rol wordt toebedeeld (case B, kadernota deelgemeente B, 2008).

In Box 6.9 zijn de actoren vermeld die bij de analyse van de procesgang van case B in het volgende onderdeel betrokken zijn. Voor een nader inzicht van de actoren die met name inhoudelijk betrokken zijn bij het vormgeven en uitvoeren van het samenwerkingsverband – zorgaanbieders en welzijnsinstellingen – wordt doorverwezen naar Tabel 6.12 met daarin vermeldt de portfolio van activiteiten van de partners.

*) Doordat de respondenten bij onderzoek van de factor organisatie leren in case A uit professionals bestaan, wordt het effect alleen voor de implementatiefase verondersteld; zie de toelichting in Tabel 5.2 van de onderzoeksmethodologie.

Box 6.9. *Case B* Overzicht van de actoren¹

	<i>Aantal actoren</i>
• <i>Primaire actoren</i>	
- Gemeente en deelgemeente (beide beleidsontwikkelaar en financier)	2
- Lokale zorgaanbieders	3
- Externe adviesbureaus	3
- Stuurgroep van het project	1
• <i>Overige actoren</i>	
- Lokale welzijnsinstellingen	5
- Lokale zorgaanbieders	2
- Woningcorporaties	1

¹ Afgaande op de deelnemers aan de stuurgroep en het Wmo projectteam voor het samenwerkingsverband (case B, verslag stuurgroep, 2009a; case B projectplan 2009b; case B, verslag projectteam, 2010m)

In Box 6.10 is een overzicht gegeven van de deelnemers aan de stuurgroep in case B.

Box 6.10. *Case B* Overzicht van de deelnemers aan de stuurgroep ¹

<ul style="list-style-type: none"> - Gemeente: 3 (allen directeur) - Deelgemeente: 1 (portefuillehouder) - Lokale zorgaanbieders: 4 (allen directeur) - Lokale welzijnsinstellingen: 5 (allen directeur) - Woningcorporaties: 1 (directeur)
--

Bron: case B, projectplan, 2009b

In Box 6.11 is een overzicht opgenomen van de geraadpleegde interne documenten voor case B, die in Tabel 5.6 als onderdeel van de *case study database* zijn vermeld.

Box 6.11. Case B Databronnen

- Beleidsnotitie deelgemeente B, 2010
- Eindrapportage project, 2011
- Gemeente Rotterdam Wmo jaarverslag 2010, 2011
- Jaarverslag stichting A, 2008
- Kaderbrief gemeente Rotterdam, 2011
- Kadernota deelgemeente B, 2008
- Meerjarenplan Wmo gemeente Rotterdam, 2007
- Projectplan, 2009a
- Projectplan, 2009b
- Verslag projectteam; 2009a, 2009f, 2010c, 2010m, 2011a
- Verslag review methodiek project, 2010
- Verslag stuurgroep; 2009a, 2009b
- Voortgangsrapportage project, 2010a
- Voortgangsrapportage project, 2010b
- Voortgangsrapportage project, 2010c
- Voortgangsrapportage project, 2011
- Zorgaanbieder 1, jaarbericht 2008, 2009; zorgaanbieder 2, jaardocument 2009, 2010; zorgaanbieder 4, jaardocument, 2012; welzijnsinstelling 6, jaarverslag, 2010; welzijnsinstelling 7, jaarverslag 2010; welzijnsinstelling 10, jaarverslag 2011. Voor de overige deelnemers, zoals zorgaanbieder 3 en welzijnsinstellingen 5, 8 en 9, is voor onderzoek naar de portfolio van activiteiten de informatie gebaseerd op web sites.

2. Analyse van de procesgang c.q. fasen

Voor de analyse van de procesgang c.q. fasen is het toegelichte format voor een case-analyse in par. 6.1. gehanteerd. In Figuur 6.3 is een tijdlijn van de procesgang c.q. fasen gevisualiseerd aan de hand van de betreffende tijdsperiode (de opeenvolgende kolommen) en een overzicht van belangrijke gebeurtenissen (de rijen). Als een selectiecriteria voor deze gebeurtenissen geldt de mogelijke invloed op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen doordat bevordering of verstoring van de procesgang aanwezig is. Zo vindt ondermeer de start van de stuurgroep in het 1^e kwartaal 2009 plaats evenals de planvorming voor het project. In de toelichting op het hierna volgende onderdeel procesgang, komen de

gebeurtenissen verder aan de orde. De analyse van de fasen van de procesgang op basis van gebeurtenissen eindigt in het 3^e kwartaal 2012.

Voor het overzicht van de nieuwe beleidscontext en actoren in de case-analyse van de procesgang c.q. fasen is een viertal externe interviews gehouden met vertegenwoordigers van de gemeente Rotterdam en van maatschappelijke organisaties die cliënten, zorg en welzijn binnen de regio Rotterdam representeren in de periode februari t/m maart 2012. Vanwege de vertrouwelijkheid worden géén namen, functies of organisaties genoemd.

Figuur 6.3. Case B Tijdslijn van de procesgang c.q. fasen op basis van gebeurtenissen

Jaren & kwartalen	2007				2008				2009				2010				2011				2012			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Fasen procesgang project ¹			S	S	F				F	I							I	V						V
Start Stuurgroep ²									X															
Planvorming project ³									X															
Inschakeling extern adviesbureau ⁴									X	X														
Opdrachtgeverschap ⁵											X													
Indiening subsidieaanvraag ⁶									X															
Start betrokkenheid cliënten ⁷												X												
Projectverlenging ⁸									X						X		X							
Beeindiging Innovatiefonds Wmo ⁹																					X			
Einde analyse periode ¹⁰																								X

¹: S = Start; F = Formatie; I = Implementatie; V = Vervolg
²: Betreft de initiële actor voor de samenwerking
³: Kwartaal waarop het project in het eerste document is uitgewerkt
⁴: Kwartaal waarop externe adviesbureaus voor het projectmanagement zijn ingeschakeld
⁵: Kwartaal waarop het formele opdrachtgeverschap is ingesteld
⁶: Kwartaal van indiening van de subsidieaanvraag
⁷: Kwartaal waarop het eerste contact met de cliënten plaats vindt
⁸: Kwartaal waarop het project een uitbreiding krijgt
⁹: Kwartaal van beëindiging van het Innovatiefonds Wmo
¹⁰: Kwartaal voor einde van de analyseperiode; een half jaar na beëindiging van het Innovatiefonds Wmo

Bron: projectdocumentatie, zie databronnen case B

Procesgang c.q. fasen

Onderstaand komt een analyse van de fasen van de procesgang aan de orde zoals het project zich in de tijd heeft ontwikkeld. Voorts is een aanvullende analyse verricht voor het construct ontwikkelen van het vertrouwen tussen partners voor de formatie- en implementatiefase (Child, 2005). Ter afsluiting is een conclusie geformuleerd op basis van de analyse van de procesgang.

- Start Fase: 3^e kwartaal 2007 – 4^e kwartaal 2007
- case B gaat vrijwel gelijktijdig van start met case A. Voor case B gelden identieke gemeentelijke beleidsontwikkelingen als voor A. Zo kan hij tegen de achtergrond geplaatst worden van de komst van de nieuwe Wmo per januari 2007 en de opstelling van de eerste Wmo beleidsnota binnen de gemeente Rotterdam (case B, meerjarenplan Wmo gemeente Rotterdam, 2007). Naast de gemeente ontwikkelt de deelgemeente eveneens beleid die van invloed is op case B hetgeen in onderstaand punt naar voren komt.
- vanuit een deelgemeentelijk niveau vindt de totstandkoming plaats van de nieuwe kadernota welzijn door de betreffende deelraad. Hierin wordt een verantwoordelijkheid voor de deelgemeente kenbaar gemaakt voor de welzijnscomponent van de Wmo: *“Instellingen en organisaties vormen gebiedsgerichte allianties die aansluiten op de integrale vraag van de burger [...]. Overlegorganen zijn zoveel mogelijk gericht op vraaggerichte ketenafstemming”* (case B, kadernota deelgemeente B, 2008: 21).
- Formatie Fase: 1^e kwartaal 2008 – 1^e kwartaal 2009

De onderstaande gebeurtenissen, die in de methodologie in par. 5.4. zijn gemeld – zie gebeurtenis (a), (b), (c) en (d) in de Formatie Fase - zijn gemarkeerd voor een aanvullende analyse van het construct ontwikkeling van het vertrouwen tussen partners (Child, 2005). In deze gebeurtenissen komen voor het project belangrijke stappen naar voren waarin de projectstructurering of de formalisering van activiteiten voor het samenwerkingsverband aanwezig zijn; zie voor een toelichting van de betreffende fase en de criteria voor selectie van de gebeurtenissen par. 5.4.

- de deelgemeente initieert in samenspraak met de centrale stad het project en sondeert de interesse bij de potentiële deelnemers voor een samenwerking vanuit haar regierol voor een nieuwe werkwijze door de komst van de Wmo (case B, projectplan, 2009a). De wijze waarop de deelnemers aan het samenwerkingsverband tot stand komt, wordt onderstaand toegelicht.
- een aantal aspirant deelnemers aan het nieuwe project kent elkaar vanuit een eerdere samenwerking voor een Wmo front office. Deze voorziening heeft tot

doel cliëntenondersteuning te bieden binnen de deelgemeente voor burgers met een hulpvraag op het gebied van welzijn, wonen, zorg en gezondheid. Dit samenwerkingsverband is al vanaf 2004 operationeel met eerst vier en in 2008 uitgebreid tot een aantal van acht uit de huidige groep partners van het project; vooralsnog ontbreken in dit stadium zorgaanbieder 4 en welzijnsinstelling 7 overeenkomstig het overzicht in Tabel 6.13 van onderdeel 3 *Factor B Portfolio van activiteiten* (case B, jaarverslag stichting A, 2008).

- de selectie van de actoren aan de voorgenomen samenwerking vertoont een gelijkenis met case A, voor zover het wederom hetzelfde drietal gemeentebreed opererende zorgaanbieders betreffen – zie Box 6.9 zorgaanbieders onder primaire actoren.
- gebeurtenis (a): het Wmo projectteam krijgt in november 2008 *de opdracht om drie projectlijnen te ontwikkelen*, te weten: ‘*de methodiek*’ van “[...] *integrale vraagbenadering in het eerste cliëntcontact en door de kracht van de burger en zijn netwerken te benutten*” (case B, verslag projectteam, 2009a: 4), ‘*de ontmoeting*’ door presentie in de sociale omgeving waar burgers verkeren en ‘*het netwerk*’ waarin professionals, vrijwilligers en mantelzorgers kennismaken om gezamenlijk de mogelijkheden voor hulp te ontdekken (case B, verslag projectteam, 2009a).
- gebeurtenis (b): voor de begeleiding van de voorbereidende fase van het project is *een adviesbureau aangezocht*. Een stuurgroep wordt in januari 2009 formeel ingesteld en komt zij voor het eerst bijeen. Rol en taken voor de leden van de stuurgroep zijn vastgesteld (case B, verslag stuurgroep, 2009a; case B, verslag projectteam, 2009a).
- gebeurtenis (c): de eerste bijeenkomsten van de Wmo projectteam vinden in januari en februari 2009 plaats. De professionals nemen contact met een aantal stakeholders – leidinggevendenden uit organisaties die niet vertegenwoordigd zijn in het betreffende team maar betrokken zijn bij de uitvoering op het gebied van wonen, welzijn en zorg alsmede medewerkers van stedelijke diensten. Voorts vindt analyse plaats van aangeleverde cliënten en *best practices* waaronder de werkwijze van een andere gemeentelijk Wmo pilot (case B, verslag projectteam, 2009a). Het team levert vervolgens *de elementen aan*

voor een nieuwe werkwijze voor het aanbieden van zorg en ondersteuning aan cliënten. Op basis van de reacties van de stakeholders heeft de deelgemeente de focus van het project bepaald op de doelgroep van 50+ evenals voor de specifieke locatie (case B, projectplan, 2009a).

- gebeurtenis (d): *het projectplan* wordt in maart 2009 ontwikkeld (case B, verslag projectteam, 2009a). Dit eerste projectplan is echter afgekeurd vanwege divergentie in de projectopzet. Aan het einde van de formatiefase vindt de eerste projectverlenging plaats (case B, oriënterende interviews, maart 2011).

In de gebeurtenissen – zie gebeurtenis (a), (b), (c) en (d) hierboven – is een nadruk aanwezig op de projectstructurering en formalisering van het samenwerkingsverband. Dit vormt een indicatie voor een beperkte ontwikkeling van het vertrouwen tussen partners, uitgaande van het construct *calculation* waarmee Child (2005) de formatiefase typeert; zie de toelichting van het construct *calculation* Figuur 3.4.

- Implementatie Fase: 2^e kwartaal 2009 – 1^e kwartaal 2011

De onderstaande gebeurtenissen, die in de methodologie in par. 5.4. zijn gemeld – zie gebeurtenis (a), (b), (c) en (d) in de Implementatie Fase – zijn gemarkeerd voor een aanvullende analyse van het construct ontwikkeling van het vertrouwen tussen partners (Child, 2005). In deze gebeurtenissen komen voor het project belangrijke stappen naar voren waarin de projectstructurering of de formalisering van activiteiten voor het samenwerkingsverband aanwezig zijn; zie voor een toelichting van de betreffende fase en de criteria voor selectie van de gebeurtenissen par. 5.4.

- gebeurtenis (a): in juni 2009 vindt een herstart van het project plaats: *een tweede projectplan* is wederom onder regie van de deelgemeente tot stand gekomen en vindt er een wisseling van adviesbureau plaats (case B, projectplan, 2009b). Adviesbureau II wordt betrokken bij het projectmanagement – in de rol van plaatsvervangend projectleider – waarbij in de projectopzet een nadruk komt te liggen op de methodiekontwikkeling. Voorts is er een aankondiging van een *tweede projectverlenging*: de einddatum verschuift van eind 2009 naar eind

2010 waarbij de eerste resultaten eind 2009 worden opgeleverd. De projectlijn *de ontmoeting* van het eerste projectplan zal via een ander deelgemeentelijk beleid terugkomen en vervalt daarmee (case B, verslag stuurgroep, 2009b). In het onderstaande punt wordt de focus van het project toegelicht.

- de uitvoering van het project concentreert zich op de volgende drie onderdelen: een nieuwe manier van *'breed kijken'* via integrale vraagverheldering met de cliënt, *'breed denken'* via een discours-verandering en *'breed doen'* door het creëren van een netwerk van professionals, vrijwilligers en het sociaal netwerk van een cliënt om een sluitende Wmo-ondersteuning te bereiken (case B, projectplan, 2009b).
- gebeurtenis (b): bij *het kwartier maken door de projectleiding* (periode juni – september 2009) bestaan de prioriteiten (case B, projectplan, 2009b) ondermeer uit: de inrichting van een registratiesysteem voor de cliëntbespreking, de ontwikkeling van een monitor voor de projectvoortgang door opnieuw een adviesbureau en “[...] *de formele ondertekening van de samenwerking door alle aspirant deelnemers – directies en professionals – van een convenant*” (case B, projectplan, 2009b: 28).
- de stuurgroep kent vertegenwoordigers van circa 14 instellingen en organisaties die in het project gaan participeren (case B, projectplan, 2009b). Als opdrachtgever van het project fungeert de ingestelde stuurgroep met als voorzitter een portefeuillehouder vanuit de deelgemeente en als opdrachtnemer - in de zin van de eindverantwoordelijke voor het projectresultaat en belast met de aansturing van het project - treedt een beleidsadviseur van de deelgemeente op in samenspraak met een adviesbureau (case B, projectplan, 2009b).
- gebeurtenis (c): de uitvoering via een *ingesteld projectteam* richt zich eerst op de invalshoek van *'breed kijken'* (voor de maand september 2009) en vervolgens op de invalshoeken *'breed denken'* & *'breed handelen'* (periode september 2009 – februari 2010). Vanuit elke partner worden door de professionals cliënten ingebracht en besproken. Per cliënt (casus) bestaat de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de deelnemers eruit dat er één hoofdverantwoordelijke is. De gevolgde werkwijze wordt vastgelegd en er

wordt afgesloten met een tussenevaluatie voor het inventariseren van de leerpunten.

- gebeurtenis (d): in vervolg op het uitvoeringstraject (periode maart 2010 – januari 2011) komt het accent op het voorbereiden van de borging en nazorg van de resultaten van het project te liggen. Allereerst vindt een *aanpassing van de werkwijze* plaats op basis van een *uitgevoerde procesevaluatie*: “Om (meer) klanten te laten instromen, zijn de criteria voor een klant aangepast. Zo kan een klant nu uit de hele deelgemeente B komen, in plaats van alleen uit het centrumgebied” (case B, voortgangsrapportage project, 2010a: 10). De wijze waarop de indeling van de werkgroepen voor de professionals plaatsvindt blijft in eerste instantie nog onbepaald (case B, projectplan, 2009b). Uiteindelijk ontstaat er één regulier Wmo projectteam waarin ondermeer de cliëntbesprekingen plaats vinden. Negen maanden na de start van het project komt naar voren dat de rol van een aantal organisaties binnen het project onvoldoende duidelijk is (case B, voortgangsrapportage project, 2010a). De toewijzing van een cliënt aan een organisatie verloopt lange tijd niet gestroomlijnd en de taak van de deelgemeentelijke Wmo front office wordt dan toegewezen aan het Wmo projectteam (case B, voortgangsrapportage project, 2011). In de onderstaande punten komen de cliëntbesprekingen verder aan de orde.
- daarnaast verloopt de instroom van cliënten voor de Wmo projectteam achter bij de planning. Van een betrekkelijk groot aantal deelnemers komt naar voren dat zij ofwel geen cliënten aanleveren voor de cliëntbesprekingen of afwezig zijn in het Wmo projectteam (case B, voortgangsrapportage project, 2010a; case B, voortgangsrapportage project, 2010b; case B, eindrapportage project, 2011). Aanvullende acties om meer cliënten te bereiken blijken weinig soelaas op te leveren (case B, eindrapportage project, 2011). Uiteindelijk wordt de oorspronkelijke ambitie van circa 300 cliënten waarvoor een sluitende ondersteuning geldt losgelaten door de stuurgroep (case B, voortgangsrapportage project, 2011).
- aan het slot van de implementatiefase vindt er een oplevering plaats van een handboek van de ontwikkelde methodiek aan het Innovatiefonds Wmo (case B, eindrapportage project, 2011). Voorts wordt aan de professionals

een certificaat voor het succesvol doorlopen van de training in 'breed kijken, denken, doen' uitgereikt (case B, verslag projectteam, 2011a).

- een *derde projectverlenging* wordt aangekondigd met als doel om profielen van cliënten in de vorm van Welzijns Ondersteunings Arrangementen - WOA's - op te leveren waardoor het tijdstip van oplevering van het project verschuift naar juni 2011 (case B, eindrapportage project, 2011).

In de gebeurtenissen – zie gebeurtenis (a), (b), (c) en (d) hierboven – is een nadruk aanwezig op een projectstructurering en formalisering van het samenwerkingsverband. Dit vormt een indicatie voor een beperkte ontwikkeling van het vertrouwen tussen partners, uitgaande van het construct *mutual understanding* waarmee Child (2005) de implementatiefase typeert; zie de toelichting van het construct *mutual understanding* Figuur 3.4.

- Vervolg Fase: vanaf 3^e kwartaal 2011 – 3^e kwartaal 2012

Voor de vervolgfase van het project is de veronderstelde invloed van de continuïteit in de fasen van de procesgang van de volgende onderwerpen van belang: een nieuw overleg voor professionals en aanbesteding voor zorg en welzijn.

- na beëindiging van het project blijven de contacten tussen de professionals van de diverse deelnemende organisaties bestaan via een ingesteld overleg voor professionals als netwerk. Een mogelijke doorstart wordt onderzocht via een tweetal nieuwe projecten : “[...] *‘speerpuntgebieden’ aan te pakken door informatie op huishoudensniveau te verzamelen [...]*” en *“onder regie van de gebiedsmanagers en in samenwerking met lokale partners aan te sluiten bij [...] buurtnetwerken van professionals”* (case B, eindrapportage project, 2011: 16).
- een omslag vindt plaats bij de gemeente Rotterdam: naast subsidies komt het model van aanbesteding voor zorg en welzijn in beeld (case B, kaderbrief gemeente Rotterdam, 2011).

Concluderend zijn uit de analyse van de procesgang voor case B per fase de volgende punten afgeleid:

Start Fase

- De contouren van een vernieuwing van het beleidskader voor zorg en welzijn bij de gemeente Rotterdam en de betreffende deelgemeente staan aan basis van het voorgenomen project.

Formatie Fase

- De deelgemeente initieert vanuit haar regietaak voor het beleidsveld welzijn het project in nauwe afstemming met de gemeente Rotterdam. en zoekt daarbij aansluiting bij het initiatief van drie - gemeentebreed opererende - zorgaanbieders; deze zorgaanbieders zijn identiek met case A. De deelgemeente is vertegenwoordigd in de stuurgroep en is tevens voorzitter van dit gremium waardoor zij een (mede)opdrachtgeversrol inneemt. Anderzijds is zij via het algemeen projectleiderschap eindverantwoordelijke (samen met het adviesbureau) voor het projectresultaat en is daarmee opdrachtnemer van het project. Aldus is er geen eenduidige rolinvulling aanwezig voor de betreffende deelgemeente.
- Via het stakeholders contact hebben professionals zich verdiept in de problemen van aangeleverde cliënten en in *best practices* van een andere Wmo pilot gemeente. Daarmee is in een betrekkelijk vroeg stadium van de procesgang meer zicht op de cliënt-eindgebruiker gaan ontstaan – de kwetsbare oudere met specifieke vragen inzake zorg en ondersteuning. Met andere woorden: de projectdefinitie is mede tot stand gekomen via een aftasting van de probleemperceptie van ouderen en eerdere leerervaringen die elders zijn opgedaan.
- Aan het einde van de formatiefase vindt een eerste projectverlenging plaats voor case B, hetgeen een negatieve invloed suggereert op de continuïteit in de fasen van de procesgang.
- In deze fase komt een nadruk te liggen op een projectstructurering en formalisering van het samenwerkingsverband.

Implementatie Fase

De uitrol van het project levert het beeld op van een bij de planning achterblijvende implementatie:

- De realisatie van het aantal cliënten voor het Wmo projectteam voor de professionals blijft ondanks de acties om een hogere instroom te bereiken (via aanpassing van de definities van cliënten en nieuwe wervingen), achter bij de eerdere doelstelling. Dat een substantieel aantal deelnemers geen cliënten blijkt aan te leveren voor dit overleg of afwezig te zijn, betekent dat het formele commitment van de partners weinig soelaas biedt. Voor een cijfermatig overzicht van het verloop van de cliëntbesprekingen wordt verwezen naar de bespreking van de factor organisatie leren in onderdeel 3 A.
- Diverse indelingsvarianten voor de opzet van de werkgroepen van de professionals passeren de revue. Doordat een keuze hierin voor de periode van een half jaar uitblijft, wordt uitgeweken naar de vorm van een 'netwerkstructuur' (case B, projectplan, 2009b). De taken voor de professionals zijn voorafgaand aan de implementatie aangegeven maar blijft de precieze rolinvulling lange tijd ongewis. Een tweede projectverlenging vindt plaats.
- Een implementatie die na een herstart van het project een derde projectverlenging krijgt van zes maanden voor de ontwikkeling van de klantprofielen en de WOA's. Vanaf het eerste begin tot en met de oplevering van het project heeft de totale implementatiefase daarmee circa 2,5 jaar in beslag genomen. De aangehouden projectdefinitie krijgt aldus een voortschrijdende invulling.

Als negatieve invloeden voor de implementatie zijn aan te merken:

- Binnen de (deel)gemeente bestaan andere voorzieningen en initiatieven – zoals lokale zorgnetwerken en wijkverpleegkundigen met een signaleringsfunctie - die eveneens tot doel hebben om de zelfredzaamheid van de oudere te verhogen. Dit raakt de positionering van het project. Bij managers blijkt in deze meer behoefte te bestaan aan focus en samenhang van deze ontwikkelingen (case B, voortgangsrapportage project, 2011).
- In deze fase is een nadruk aanwezig op een projectstructurering en formalisering van het samenwerkingsverband.

Vervolg Fase

- Aan het einde van het project is een wijzigende (deel)gemeentelijke context qua financiering aan de orde die gevolgen heeft voor de zorg- en welzijnsinstellingen. In onderdeel 5 komt met de analyse van de moderator de consequenties hiervan verder in beeld.

In Tabel 6.15 met de conclusies voor case B zijn bovenstaande bevindingen ten aanzien van de procesgang c.q. fasen opgenomen en aangegeven voor de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten van het project. Vooruitlopend op de bevindingen van de case analyse is de mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen *beperkt*: de voortgang van de procesgang na de startfase is niet adequaat. Het per saldo effect van de invloeden vanuit de vier fasen van de procesgang voor het project op de resultaten wordt op basis van de interne documentatie als negatief verondersteld. Oftewel, de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten is negatief doordat er knelpunten bestaan om te voldoen aan vooraf opgestelde specificaties van een dienst (hier: een methodiek en een arrangement) en voor een tijdige oplevering van een dienst.

3. Analyse van de factoren die de procesgang c.q. fasen van het project beïnvloeden

Op basis van het conceptueel Framework van par. 3.3.1. – zie Figuur 3.5 – vindt onderstaand een analyse plaats van in totaal vijf factoren, te weten: de 2 intra-organisationale factoren organisatie leren, portfolio van activiteiten en de 3 inter-organisationale factoren: schaalgrootte, typen samenwerking en vertrouwen tussen partners, die achtereenvolgens aan de orde komen. Voor case B levert dit het volgende beeld op:

Intra-organisationale factoren: factor A, Organisatie leren conform conceptueel Framework:

De wijze waarop het organisatie leren ten behoeve van de IOS tot stand komt, is via drie invalshoeken geanalyseerd, te weten: (1) vanuit de *instrumentering*; (2) vanuit optredende *drempels en stimulansen* hiervoor en (3) vanuit het *type* organisatie leren; zie de toelichting in par. 3.2.2. onder B3 gemaakte keuze voor het eigen onderzoek.

1. Allereerst is nagegaan hoe de *instrumentering* – in navolging van het attribuut werkwijze (Child, 2005; Inkpen & Crossan, 1995) - van het organisatie leren plaatsvindt. Het oogpunt bij de instrumentering betreft de *reguliere* kennisdeling en – borging voor de samenwerking. In Tabel 6.8 is een overzicht hiervan gegeven aan de hand van: het *type overleg*, de gehanteerde *methodiek* en de *wijze van vastlegging*.

Tabel 6.8. Case B Illustratie van de instrumentering van het organisatie leren

Type overleg	Methodiek	Wijze van vastlegging
Plenaire bijeenkomsten via Wmo projectteam van professionals (case B, verslag projectteam 2009a: 1)	Vraagverheldering van de cliënt o.m. via een 'keukentafelgesprek' (case B, projectplan 2009b: 16)	Rapportage per bijeenkomst; database voor uitwisseling van informatie tussen professionals (case B, eindrapportage project 2011: 3)

Bron: projectdocumentatie, zie databronnen case B

Ter toelichting van het type overleg:

Het gezichtspunt ligt hier op de professionals voor het zich eigen maken van een nieuwe werkwijze aan de hand van de inbreng van een nieuwe cliënt. Voor de ontwikkeling van de nieuwe werkwijze en de uitvoering van arrangementen zijn cliëntbesprekingen ingepland – via een wekelijkse Wmo projectteam voor de professionals. Om de voortgang te monitoren is er voor gekozen om tweemaandelijks een voortgangsverslag per cliënt te bespreken.

In Tabel 6.9 zijn indicatieve cijfers inzake de cliëntbesprekingen opgenomen met een tijdsinterval van een half jaar.

Tabel 6.9. Case B Verloop van de cliëntbesprekingen

I. Peildatum	II. Aantal cliëntbesprekingen ¹	III. Aantal cliënten ingebracht in overleg ²	IV. Aantal cliënten met ondersteuningsplan ²	V. Aantal cliënten afgerond ²
16-11-2009	3	1	5	-
19-05-2010	19	27	20	2
02-11-2010	32	47	38	10
28-06-2011	43	47	47	32

¹ Afgeleid uit de verslagen Wmo projectteam augustus 2009 t/m april 2011; cumulatief totaal

² Case B, eindrapportage project, 2011; cumulatief totaal

In totaal zijn 43 (twee)wekelijkse cliëntbesprekingen gehouden gedurende de periode van augustus 2009 tot en met april 2011. Voor 5 bijeenkomsten zijn geen cliënten geagendeerd. In totaal zijn 47 cliënten ingebracht voor 43 cliëntbesprekingen. De eerste oefening van de nieuwe werkwijze voor een cliënt heeft medio november 2009 plaats gevonden (case B, verslag projectteam, 2009g). Dit is circa 5 maanden na de herstart van het project. Uiteindelijk zijn voor 47 cliënten een ondersteuningsplan ontwikkeld en zijn voor 32 cliënten alle stappen van de nieuwe werkwijze doorlopen. Dat de cliëntbesprekingen evenwel moeizaam zijn gegaan illustreert het aantal van 10 afgeronde cliënten een jaar na dato van de start van de besprekingen (zie kolom V in Tabel 6.9).

Met name de uitvoering door professionals – de effectuering van een arrangement in de vorm van zorg en ondersteuning – is volgens de monitor aan het einde van het project weinig aanwezig: “[...] *het laatste aspect van de pilot, het ‘breed doen’, nog niet sterk is ontwikkeld*” (case B, voortgangsrapportage project, 2011: 37 met peildatum augustus 2011). Vanaf juni 2010 is meer aandacht gevraagd om concrete acties in de ondersteuningsfase inzichtelijk te maken maar dit geeft een beperkte respons bij de professionals (case B, verslag projectteam 2010u; case B, verslag projectteam, 2010c). De doorlooptijd voor de cliëntbesprekingen is langdurig (in totaal circa 21 maanden inclusief de projectverlenging waarin eveneens cliëntbesprekingen plaats vinden) waardoor aan het veranderingstraject – een nieuwe werkwijze voor de professional – in principe een brede basis is gegeven.

Het beeld is dat op frequente schaal wordt gewerkt aan een bestendiging van de nieuwe werkwijze en een gerichte oefening in ‘breed kijken en breed denken’.

Met de registratie van de leerpunten wordt getracht eventuele omissies in de werkwijze te ontdekken. Bij het grote aantal cliëntbesprekingen blijven het aantal ondersteuningsplannen en afgeronde cliënten echter achter. Het sluitstuk van de vastgestelde werkwijze met ‘breed doen’ blijkt weinig resultaten op te leveren.

2. Een overzicht van naar voren komende *drempels* (Pucik, 1991) en *stimulansen* (Inkpen & Crossan, 1995) bij de professionals voor het organisatie leren. In Tabel 6.10 is hiervan een samenvattend overzicht gegeven.

Tabel 6.10. Case B Voorbeelden van drempels & stimulansen voor het organisatie leren

Drempels	1.	Continuïteit van de cliëntbesprekingen
	2.	Tijdsbeslag voor vraagverheldering bij intake van een cliënt
	3.	Invulling van de toewijzingsfunctie (casemanager)
Stimulansen	1.	Het project als leertraject met certificaat
	2.	Intervisie voor het proces bij een cliëntbespreking
	3.	Meer inzicht in de werkwijze van professionals bij collega-instellingen

Bron: projectdocumentatie en semi-gestructureerde interviews met professionals in november 2012; N = 16

De naar voren komende *drempels* (Pucik, 1991) voor het organisatie leren kunnen betrekking hebben op een toekomstperspectief (zie onderstaand punt 1) of een perceptie van de werksituatie betreffen (zie punt 2 en 3):

- (1) De professionals geven aan via de cliëntbesprekingen meer elkaars werkdomein en competenties hebben leren kennen en gebruiken. De continuïteit van de cliëntbesprekingen wordt echter belemmerd doordat de samenstelling van de projectteam te veel wijzigt: *“Het kost veel tijd om de ‘nieuwe’ [deelnemers] op het niveau van de ‘oude’ [deelnemers] te krijgen”* (case B, voortgangsrapportage project, 2010c: 16). Daarnaast is de groeps grootte als belemmering aangemerkt voor een gedragswijziging die de nieuwe werkwijze voorstaat (case B, semi-gestructureerde interviews, november 2012).
- (2) De professionals zijn van mening dat voor het verdere verloop van het traject met een cliënt de intake een essentieel onderdeel vormt. Het tijdsbeslag voor vraagverheldering bij deze intake van een cliënt is echter te groot. *“Om in één gesprek cliënten te leren kennen en hun vertrouwen te winnen [...]”* blijkt in de praktijk moeilijk uitvoerbaar, *“[...] vaak hebben professionals daar meerdere gesprekken voor nodig”* (case B, voortgangsrapportage project, 2010c: 18). Er hebben te weinig oefeningen plaats gevonden in de nieuwe werkwijze doordat de ontwikkeling van een methodiek in het project het accent kreeg (case B, semi-gestructureerde interviews, november 2012).
- (3) Voor de invulling van het traject van ondersteuning voor een cliënt waarbij de inzet van de verschillende professionals bepaald wordt, is een eenduidige rolinvulling een vereiste. Deze toewijzingsfunctie voor ondersteuning van een cliënt, had als manco dat niet alle competenties hiervoor evenwichtig in beeld zijn en dat daardoor eenzijdige verwijzingen tot stand komen (case

B, voortgangsrapportage project, 2010c). De deelnemers “[...] *zijn in zekere zin mede-aanbieders van elkaar zijn richting de oudere*” en dit manifesteert zich “[...] *doordat elke professional zijn eigen aanbod wenst in te zetten*” (case B, professional welzijnsinstelling nr. 10, semi-gestructureerd interview, november 2012).

Als *stimulansen* (Inkpen & Crossan, 1995) voor het organisatie leren zijn onderwerpen aangemerkt: een beloning voor de inzet in de projectteam als professional (zie punt 1) of de opgedane ervaringen door de eigen werkwijze te vergelijken met concullega's (zie punt 2 en 3).

- (1) Het project biedt een leertraject dat met een certificaat aan de professionals is bekroond (case B, gemeente Rotterdam Wmo jaarverslag 2010).
 - (2) Een aangeboden intervisie ondermeer voor de voorbereiding van het proces van een cliëntbespreking (case B, projectplan 2009b; case B, verslag review methodiek project, 2010).
 - (3) Te ervaren hoe de werkwijze van andere collega-instellingen is (case B, semi-gestructureerde interviews, november 2012).
3. De derde invalshoek betreft het *type organisatie leren* (Child, 2005) dat aanwezig is in het project bij de professionals. Zie hiervoor Tabel 6.11.

Tabel 6.11. Case B Perceptie van professionals ten aanzien van leertypen ^{1 2}
Invloed van de leerervaringen op kennis, werkwijze en motivatie in het begin, in het midden en aan het einde van de implementatiefase ³

	Begin (I)	Midden (II)	Einde (III)	Mate van overeenkomstige ontwikkeling (IV)
• Ontwikkeling kennis	2.4	3.0	3.2	+
• Ontwikkeling werkwijze	2.7	3.3	3.8	+
• Ontwikkeling motivatie	3.3	4.0	3.8	+

¹ Score op een vijfpuntschaal: 1 = laag en 5 = hoog; via semi-gestructureerde interviews met professionals; N = 16

² Het betreft een gemiddelde van 16 individuele scores van de professionals

³ Scores betreffen een partieel effect d.w.z. de invloed van de leerervaringen op de procesgang (de implementatiefase).

Naar analogie van de typologieën van Child e.a. (2005) voor organisatie leren in par. 3.2.2., richt de analyse zich op de mate van een overeenkomstige ontwikkeling van kennis, werkwijze en motivatie via de opgedane leerervaringen. De analyse heeft daarmee een focus of er sprake is van continuïteit in het proces van deze leerervaringen bij professionals in het project.

In Tabel 6.11 zijn de scores vermeld die de professionals toekennen aan de invloed van de leerervaring op het kennisniveau, de eigen werkwijze en motivatie ten tijde van de implementatie. NB Het aangebrachte onderscheid naar projectfase in Tabel 6.11 heeft alleen betrekking op de implementatiefase van het project omdat hier de professionals aan zet zijn.

Afgaande op de ontwikkeling van de leerervaringen in de tijd – volgens kolom III – is het de laatste projectfase waarin de leerervaringen het meest tot uiting komen ten aanzien van opgedane kennis en werkwijze met (boven)gemiddelde scores met respectievelijk 3.2 en 3.8 en kan een positieve trend waargenomen worden. Voor de professionals heeft het project met het concept van vraagverheldering – *‘breed kijken, denken en uitvoeren’* – qua kennisontwikkeling en werkwijze een positieve bijdrage. Ook de gemiddelde score voor de motivatie bij de professionals in de tijd – van 3.3 naar 3.8 – maakt eveneens een positieve ontwikkeling door. Qua leertype dat naar analogie van Child e.a. (2005) in par. 3.2.2. is toegelicht zou voorkomen, is er sprake van een overeenkomstige ontwikkeling doordat de deelnemers een gelijktijdige positieve ontwikkeling aangeven voor wat betreft kennis, werkwijze en motivatie*.

Conclusie: het uitgebreide aantal cliëntbesprekingen betekent dat de notie is onderkend dat het ontwikkelen van een nieuwe werkwijze een veranderingstraject met zich meebrengt. Een nadruk vindt plaats op de methodiekontwikkeling waardoor het onderdeel oefening van de arrangement uitvoering evenwel achter blijft. Een aantal drempels voor het organisatie leren zijn hier debet aan, hoewel het aantal drempels, namelijk 3, en het aantal stimulansen, eveneens 3, voor het organisatie leren met elkaar overeenkomt. De drempels vormen een contrast

*) Triangulatie van de databronnen geeft aan dat het integrale effect van de leerervaringen d.w.z. de invloed van de leerervaringen op de procesgang en van procesgang op het projectresultaat, uit komt op een score van 3.5. Deze score is vrijwel in lijn met de scores voor werkwijze en motivatie voor het einde van de implementatiefase – zie kolom III van Tabel 6.11.

met de positieve ontwikkeling van de leerervaringen ten aanzien van kennis, werkwijze of motivatie voor de professional. Kennelijk is de betrokkenheid van de professionals bij het project dermate groot – terugkomend in de continuering van het overleg door professionals na afronding van het project – dat er een positieve houding is ontstaan vanuit de stimulansen ten aanzien van IOS. Het per saldo effect van de drie invalshoeken – *instrumentering, drempels & stimulansen* en *leertypen* – voor de factor organisatie leren in case B op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen, is daarmee niet nader te specificeren zoals in Tabel 6.15 is vermeld. De invloed op de mate van voldoen aan vooraf opgestelde specificaties van een dienst en de tijdigheid van oplevering van een dienst is evenzo niet nader te specificeren.

Intra-organisationale factoren: factor B, Portfolio van activiteiten conform conceptueel Framework:

In Tabel 6.12 zijn van de partners (zie kolom 1) – hier afgebakend met vertegenwoordigers van de zorg- en welzijnssector van het project – de portfolio van activiteiten (zie kolom 2) kort aangegeven.

Het algemene beeld uit Tabel 6.12 bestaat uit complementariteit tussen de deelnemende zorg- en welzijnsinstellingen. Omdat de zorgaanbieders 1 t/m 3 identiek zijn aan die van case A wordt de bevinding aldaar hier overgenomen: vanuit de bereikte doelgroep ouderen bezien doet zich bij de zorgaanbieders een overlap qua portfolio van activiteiten voor. Naast het aanbieden van een groot aantal zorgactiviteiten, richten zij zich met activiteiten en voorzieningen op het welzijn van bewoners uit de directe omgeving. Het ontbreken van complementariteit en de aanwezigheid van overlap voor deze groep zorgaanbieders is een indicatie voor een concurrerende verhouding oftewel rivaliteit tussen de partners. Opgemerkt wordt dat eveneens een overlap qua portfolio van activiteiten zich voordoet voor de welzijnsinstellingen 7 t/m 10. Tevens is de veronderstelling hierdoor dat het vertrouwen tussen de partners in zekere mate negatief wordt beïnvloed; zie verder ad E factor vertrouwen tussen de partners.

Voor de implementatiefase is gerefereerd aan concurrentie vanuit instellingsniveau binnen de deelgemeente en stadsbreed; zie de conclusie in onderdeel 2 van de analyse van de procesgang. Rivaliteit tussen zorg- en welzijnsinstellingen komt eveneens

terug binnen het project in de opvatting dat de instellingen elkaar als directe mede-aanbieder beschouwen (case B, semi-gestructureerde interviews, januari 2012). Zo blijken nieuwe aanmeldingen van cases voor de cliëntbesprekingen achter te lopen bij de planning. Ten eerste zouden zorgaanbieders over extramuraal in te zetten activiteiten beschikken die door cliënten van buiten de eigen instelling gebruikt kunnen worden. Ten tweede maakt het opgestelde ondersteuningsplan als arrangement voor een cliënt een toewijzingsprobleem tussen de partners manifest: welke instelling gaat de zorg daadwerkelijk leveren en bij welk informeel netwerk wordt dan aangesloten (case B, semi-gestructureerde interviews, januari 2012).

Tabel 6.12. *Case B Portfolio van activiteiten*

<i>Partner</i>	<i>Omschrijving portfolio van activiteiten</i>
Zorgaanbieder 1	Activiteiten op het gebied van intramurale en extramurale zorg (verzorging- en verpleging, thuiszorg); aanbieding van diverse woonvormen; welzijn via voorzieningen voor de eigen bewoners en de wijk. Aldus geïndiceerde ondersteuning en begeleiding aan met name de doelgroep ouderen.
Zorgaanbieder 2	Zie zorgaanbieder 1.
Zorgaanbieder 3	Zie zorgaanbieder 1.
Zorgaanbieder 4	Activiteiten op het gebied van extramurale en intramurale zorg; dienstverlening t.b.v. wonen, werken, onderwijs, vrijetijdsbesteding. Aldus geïndiceerde ondersteuning en begeleiding voor de doelgroep gehandicapten (verstandelijke beperking en psychiatrische problematiek; alle levensfasen).
Zorgaanbieder 5	Activiteiten op het gebied van extramurale zorg (langdurende – chronische – zorg alsook kortdurende – specialistische – zorg in de thuissituatie van een cliënt). Aldus geïndiceerde ondersteuning en begeleiding aan hoofdzakelijk ouderen.
Welzijnsinstelling 6	Activiteiten ter bevordering van zelfredzaamheid of participatie vanuit de levensgebieden w.o. opvoeding en ontwikkeling, wonen en samenleven, leren en werken. Aldus niet geïndiceerde en geïndiceerde ondersteuning voor mensen met een verstandelijke beperking of chronische ziekte (met name jongeren en volwassenen).
Welzijnsinstelling 7	Activiteiten ter bevordering van de eigen kracht van de cliënt of participatie voor (groepen) van burgers met sociaal economische en/of sociaal maatschappelijke problemen via intramurale en extramurale zorg en ondersteuning. Aldus geïndiceerde en niet geïndiceerde ondersteuning en begeleiding voor alle levensfasen.
Welzijnsinstelling 8	Activiteiten gericht op versterking van kansen tot maatschappelijke zelfstandigheid door het verbeteren van de sociale kwaliteit van de leef- en woonomgeving. Aldus niet geïndiceerde ondersteuning en begeleiding voor alle levensfasen.
Welzijnsinstelling 9	Activiteiten met het oogmerk om de zelfredzaamheid van cliënten te verbeteren door hun talenten te ontwikkelen. Aldus niet geïndiceerde ondersteuning en begeleiding voor alle levensfasen.
Welzijnsinstelling 10	Activiteiten op het gebied van regieondersteuning aan ouderen met hulpvragen, die niet geïndiceerde ondersteuning en begeleiding betreffen.

Bron: case B, zorgaanbieder 1, jaarbericht 2008, 2009; case B, zorgaanbieder 2, jaardocument 2009, 2010; case B, zorgaanbieder 4, jaardocument, 2012; case B, welzijnsinstelling 6, jaarverslag, 2010; case B, welzijnsinstelling 7, jaarverslag 2010; case B, welzijnsinstelling 10, jaarverslag 2011; voor de overige deelnemers is de informatie gebaseerd op web sites.

In de portfolio van activiteiten van de partners wordt een overlap ervaren, hetgeen de visievorming voor het project alsmede de agendavorming en besluitvorming negatief kan beïnvloeden (case B, semi-gestructureerde interviews, januari 2012). Onderliggend probleem betreft het inkomstenverlies doordat de ondersteunende begeleiding (OB) uit de AWBZ gaat verdwijnen en dat zorgaanbieders dit op enigerlei wijze willen compenseren. Daarmee ontstaat een focus op het behoud of uitbreiding van het cliëntcontact en is het “[...] voor partijen strategisch belangrijk om deel te nemen aan het project om op deze wijze invloed te kunnen uit oefenen” (case B, professional welzijnsinstelling nr. 10, januari 2012).

Conclusie: het algemene beeld bestaat uit een aanvulling in de portfolio van activiteiten voor de deelnemers aan het samenwerkingsverband. De overlap in de portfolio van activiteiten die met name bij de zorgaanbieders voorkomt veronderstelt echter rivaliteit voor de samenwerking. De deelnemers geven aan dat er sprake is van een overlap van de portfolio van activiteiten hetgeen de visievorming van het project alsmede agendavorming en besluitvorming negatief kan beïnvloeden. Aldus ontstaat voor case B een indicatie voor een negatieve invloed van portfolio van activiteiten op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van de samenwerking zoals is vermeld in Tabel 6.15. De invloed op de mate van voldoen aan vooraf opgestelde specificaties van een dienst en de tijdigheid van oplevering van een dienst is evenzo negatief.

Inter-organisationale factoren: factor C, Schaalgrootte conform conceptueel Framework:

In Box 6.12 is een indicatie gegeven van de grootte van het project op basis van het aantal actoren en het aantal deelnemers van het Wmo projectteam.

Box 6.12. Case B Illustratie van de schaalgrootte van het project

- Aantal actoren: 17 (zie Box 6.9)
- Aantal professionals in Wmo projectteam: 18

Bron: case B, projectplan, 2009b.

Een omvangrijk aantal actoren maakt deel uit van het project (inclusief de financiers bij aanvang circa 17 instellingen; zie hiervoor Box 6.9 *Overzicht van de*

actoren. In het samenwerkingsverband is daarmee een breed scala van instellingen uit de sectoren zorg, welzijn en wonen van de betreffende deelgemeente vertegenwoordigd.

Naast een groot aantal actoren qua aantal organisaties komt de grootschalige entiteit van het project terug in de afstemmingsstructuur. Als gremia voor de *reguliere* besluitvorming of informatie-uitwisseling komen naar voren: een stuurgroep, een Wmo projectteam en een Wmo contactgroep voor ondermeer onderling bezoek door professionals (case B, jaarplanning projectteam, 2010). Het breed samengestelde Wmo projectteam van professionals kent een omvang van circa 18 participanten inclusief de projectleiding (case B, verslag projectteam, 2010p). Opgemerkt wordt dat een enkele actor meer dan 1 professional laat deelnemen aan het projectteam.

De grootschalige opzet van het project laat zich met name gelden ten aanzien van de coördinatie van de werkzaamheden. Afgaande op de uitvoering door het Wmo projectteam bestaat het volgende beeld:

- (1) Na het eerste cliëntcontact via een integrale vraagverheldering door een professional komt het verdere verloop aan de orde. Dit betreft de coördinatie van de verdere *uitvoerende* werkzaamheden voor de professionals – via het ondersteuningsplan – en daarmee de toewijzing van een cliënt aan een organisatie en de inzet van professionals. Qua taken en verantwoordelijkheden valt op dat geruime tijd onduidelijkheid bestaat over de functie van een case manager – deze professional brengt een cliënt in voor een bespreking en houdt de regie bij een cliënt (case B, voortgangsrapportage project, 2010a; case B, verslag projectteam, 2009f).

De invloed van een grootschalig samenwerkingsverband qua aantal partners is aan te geven met een moeilijker te realiseren coördinatie van de werkinhoud en een gebrek aan flexibiliteit voor wat betreft het maken van afspraken tussen de deelnemers (case B, semi-gestructureerde interviews, januari 2012). Deze grootschaligheid van het samenwerkingsverband komt ondermeer tot uiting in de ontwikkeling van de methodiek: “[...] *het grote aantal deelnemende organisaties geeft inflexibiliteit voor betreft new design van de methodiek vanuit noodzakelijke bijstellingen in de tijd, de bakens kunnen niet meer verzet worden*” (case B, projectleider, semi-gestructureerd interview, januari 2012).

- (2) Gedurende de implementatiefase blijkt dat de inbreng van nieuwe cliënten voor de besprekingen in de Wmo projectteam achter bij de planning. Zoals bij de implementatiefase van de procesgang reeds is opgemerkt geldt dat vanuit een aantal deelnemers geen aanlevering van cliënten (cases) voor de besprekingen plaatsvindt en ook de Wmo projectteam niet bezoekt. Ondanks dat er ‘inhaalacties’ zijn uitgezet in de vorm van huisbezoeken bij ouderen en het geven van meer voorlichting bij de deelnemende organisaties, blijft de aanwas van nieuwe cliënten achter bij de doelstellingen (case B, eindrapportage project, 2011).

Als paradox komt naar voren: “[...] in principe zou het grote aantal partijen garant moeten staan voor een groot aantal aanmeldingen van cliënten. Het bleek echter moeilijk om de collega’s die binnen de eigen organisaties cliënten moeten aanbrengen goed te informeren en de meerwaarde van het project te laten inzien”. In dit verband wordt tevens opgemerkt dat er “[...] toch klantbescherming aanwezig is bij managers en professionals” (case B, professional, semi-gestructureerd interview, januari 2012). Daarmee manifesteert de schaalgrootte van het samenwerkingsverband zich in een *free rider* probleem (Axelrod, 1985) voor het Wmo projectteam, doordat de deelnemende partijen om hen moverende redenen terughoudend zijn met het inbrengen van nieuwe cliënten (cases).

Conclusie: de grootschalige opzet van het project komt terug in onduidelijkheid inzake de functie van casemanager en suggereert een *free-rider* probleem voor de aanlevering van nieuwe cliënten (cases). De wijze van coördinatie van de werkzaamheden geeft voor case B een indicatie van een negatieve invloed van schaalgrootte op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van de samenwerking zoals staat aangegeven in Tabel 6.15. De invloed op de mate van voldoen aan vooraf opgestelde specificaties van een dienst en de tijdigheid van oplevering van een dienst is evenzo negatief.

Inter-organisationale factoren: factor D, Typen samenwerking conform conceptueel Framework:

In Tabel 6.13 is een analyse verricht van de factor typen samenwerking vanuit een drietal elementen overeenkomstig de theoretische onderbouwing met Tabel 3.3 in par. 3.2.2._

Tabel 6.13. *Case B Typen samenwerking*

<i>Elementen</i>	<i>Illustratie</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Mate van scheiding tussen ontwerp en implementatie (naar Mintzberg, 2009) – <i>hoog</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Een planmatige aanpak die een splitsing kent van ‘denken’ en ‘doen’ waardoor er een cesuur optreedt tussen het formuleren & implementeren van een projectstrategie. De driedeling voor de werkwijze van een professional in ‘<i>breed kijken, denken en handelen</i>’ impliceert een volgtijdelijkheid van activiteiten waardoor de uitvoering onderbelicht blijft (case B, projectplan 2009b: 16). • De inschakeling van een adviesbureau ter ondersteuning van het projectmanagement draagt bij aan bovenstaande splitsing van ‘denken’ en ‘doen’ doordat er een accent ligt op de ontwikkeling van een projectplan. • De nadruk ligt op de ontwikkeling van een methodiek in plaats van primair het ontwikkelen en uitvoeren van vraaggestuurde arrangementen (t.w.: een doorontwikkeling van <i>best practices</i> op basis van een andere Wmo pilot en een methodiek van de deelgemeente) (case B, projectplan 2009b: 15).
<ul style="list-style-type: none"> • Mate van formele projectinrichting (naar Vlaar, 2006) – <i>hoog</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Instelling van een breed opgezette stuurgroep voor begeleiding van het project (case B, verslag stuurgroep, 2009a: 1); externe inhuur voor het projectmanagement en de projectevaluatie (case B, projectplan, 2009b: 25). • Instelling van een Wmo projectteam voor ondermeer externe kennisuitwisseling met case A en beleidsadviseurs (case B, projectplan, 2009b: 15). • Oplevering van een reeks documenten voor de planvorming en monitoring (t.w.: projectplan, voortgangsrapportages project aan subsidie, tussentijdse procesanalyse, monitor, eindrapportage). Voorts de verslaglegging van bijeenkomsten (stuurgroep en werkgroep).
<ul style="list-style-type: none"> • Mate van werkwijze van actoren te karakteriseren als institutioneel ondernemer (naar Garud, 2007) – <i>zeer beperkt</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Het project beoogt dat instellingen binnen de deelgemeente gebiedsgerichte allianties sluiten die uitgaan van de integrale vraag van de burger (case B, kadernota deelgemeente B, 2008: 21). De focus bestaat uit de ontwikkeling van een methodiek (case B, voortgangsrapportage project, 2011: 39).

Bron: projectdocumentatie; zie databronnen case B

Het eerste element in Tabel 6.13 betreft een hoge mate van scheiding tussen ontwerp en implementatie van het project (cf. Ontwerpschool naar Mintzberg, 2009) zoals een groot accent op de ontwikkeling van een projectplan; zie kolom 1. Het tweede element komt naar voren in een hoge mate van formele projectinrichting (Vlaar, 2006), zoals terugkomend in een breed opgezette stuurgroep. Het derde element illustreert een beperkte mate van institutioneel ondernemerschap bij de actoren (Garud, 2007), hetgeen in de focus op de ontwikkeling van een methodiek terug komt. De verdere analyse van de factor typen samenwerking richt zich met name op het eerste element.

Een scheiding tussen ontwerp en implementatie (naar Mintzberg, 2009) van de projectstrategie komt naar voren in de methodiekontwikkeling en de borging ervan als centraal onderdeel voor de samenwerking in het project. Het Innovatiefonds Wmo heeft als subsidiënt van het project dit kader aangegeven (case B, projectplan, 2009b). Deze programmatische opzet en werkwijze wordt onderkend: “[...] *de keuze voor de methodiek is leidend voor het project. De veronderstelling is dat als er maar een handboek wordt gemaakt dat dan de professionals dit gaan oppakken in plaats dat er coaching on the job plaatsvindt door echt in de praktijk te oefenen en de klant erbij te betrekken*”. Als keerzijde hiervan geldt: “[...] *door de grote nadruk op de ontwikkeling van de methodiek is de professional niet meer vrij om het arrangement te ontwikkelen. Eerst moet er een ondersteuningsplan opgesteld worden en vervolgens nagegaan welke partij daar een rol in kan spelen*” (case B, professional welzijnsinstelling nr. 4, semi-gestructureerd interview, januari 2012).

De praktijk met het ontwikkelen en uitvoeren van de arrangementen heeft te weinig plaatsgevonden en “[...] *er is teveel ingezet op new design van de methodiek*” (case B, projectleider, semi-gestructureerd interview, januari 2012). Het project krijgt daarmee een toespitsing op het ontwikkelen van een nieuwe werkwijze voor de professionals. Aldus komt er onvoldoende verbinding komt tot stand tussen de methodiekontwikkeling (*het denken*) en de arrangementontwikkeling en –oefening (*het doen*). Voorts zijn de taken voor het projectmanagement en voor de professionals bij aanvang van het project beschreven maar blijft de rolinvulling onduidelijk. Veel functies ‘ontstaan’ echter in de praktijk van de cliëntbesprekingen zoals: de intaker en de casemanager (case B, verslagen projectteam; 2009a, 2009f, 2010c, 2010m, 2011a).

Ten aanzien van de mate van formele projectinrichting, die als hoog wordt verondersteld, is hiervoor richtinggevend de instelling van een stuurgroep (case B, verslag stuurgroep, 2009a), de instelling van een projectteam met ondermeer de taak voor kennisuitwisseling met case A (case B, projectplan, 2009b) en de oplevering van een reeks documenten voor de planvorming waaronder de tussentijdse procesanalyse (case B, voortgangsrapportage project, 2010a).

Het project beoogt dat instellingen binnen de deelgemeente gebiedsgerichte allianties sluiten die uitgaan van de integrale vraag van de burger (case B, kadernota deelgemeente B, 2008: 21). De focus bestaat uit de ontwikkeling van een methodiek – vraagverheldering bij cliënten – voor het ontwikkelen en uitvoeren

van arrangementen: “[...] *het breed kijken, de integrale vraagheldering, is goed tot stand gekomen*”. [...] “*Het breed doen is minder tot uiting gekomen*” (case B, voortgangsrapportage project, 2011: 39).

Conclusie: het project kent een nadruk op een methodische ontwikkeling vanuit de cliëntbesprekingen in de werkgroep. Daarmee ligt er een focus op het ‘denken’ en komt het ‘doen’ te weinig aan bod. Hoe hoger een scheiding tussen ontwerp en implementatie terug te vinden is in de projectstrategie alsmede een hoge formele projectinrichting en een zeer beperkte mate waarin de werkwijze van actoren als institutioneel ondernemer aanwezig is, geeft een indicatie voor een grotere negatieve invloed van typen samenwerking in case B op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van de samenwerking; zie de conclusie in Tabel 6.15. De invloed op de mate van voldoen aan vooraf opgestelde specificaties van een dienst en de tijdigheid van oplevering van een dienst is evenzo negatief.

Inter-organisationale factoren: factor E, Vertrouwen tussen partners conform conceptueel Framework:

Als laatste factor komt het vertrouwen tussen de partners aan de orde. Als theoretische invalshoek geldt de perceptie voor het vertrouwen tussen de partners (Inkpen e.a., 2004; Vlaar e.a., 2006) en daarbij optredende belemmeringen voor de ontwikkeling van het vertrouwen tussen partners (naar Lioukas e.a., 2015).

Er bestaan verschillende indicaties voor rivaliteit tussen de partners en dit veronderstelt een beperkt vertrouwen. De volgende indicaties zijn afgeleid:

- (1) Voor case A is bij de analyse van de factor vertrouwen reeds opgemerkt dat concurrentie in de zorg gemeengoed wordt en mogelijk een negatieve invloed zal hebben op het onderlinge vertrouwen tussen de partners. Omdat voor case B dezelfde drie gemeentebreed opererende zorgaanbieders – in Tabel 6.13 nr. 1, 2 en 3 – aanwezig zijn als bij case A en vrijwel dezelfde tijdsperiode zich voordoet, geldt de constatering *mutatis mutandis*: de rivaliteit neemt toe tussen de deelnemende actoren voor de schaarser wordende middelen voor de sectoren zorg en welzijn.

- (2) In de projectrapportages is het onderwerp concurrentie tussen de deelnemende organisaties gemeld, die het vertrouwen tussen de deelnemers zou beïnvloeden. Opgemerkt is dat organisaties “[...] *op sommige terreinen bestaande concurrentie ondervinden*” en “*soms tegenstrijdige belangen lijken te hebben*” (case B, projectplan, 2009a: 8). “*Samenwerking vergt ook een klimaat van vertrouwen en respect voor elkaars werkwijze*” (case B, verslag projectteam, 2009a: 12). Professionals die deelnemen aan de cliëntbesprekingen geven aan onderling geen directe concurrentie te ervaren en het belang van de cliënt voorop te stellen. Welke organisatie het ondersteuningsplan voor een cliënt uitvoert zou geen verschil mogen maken. Echter, het zou “[...] *aan tools ontbreken om de collega’s binnen de eigen organisatie te laten afstappen van de concurrentiegedachte*” (case B, voortgangsrapportage project, 2011: 18).

In Box 6.13 is de score vermeld die een inschatting inhouden van het vertrouwen tussen de partners. Voor het niveau waarop de contacten tussen de actoren zich kunnen plaatsvinden is gevraagd een waardering voor het vertrouwen aan te geven. Het algemene beeld voor de perceptie van het vertrouwen tussen de partners geeft een rekenkundig gemiddelde score van 3,5 tussen bestuurders/managers/projectleider en de professionals; zie hiervoor Box 6.13 waarbij het gemiddelde op een vijfpuntschaal een score 3 betreft hetgeen vrijwel overeenkomt met het rekenkundig gemiddelde.

Box 6.13. Case B Perceptie van het vertrouwen tussen partners¹

Tussen bestuurders, managers, projectleider en professionals in het project:
*“Welke waardering geeft u voor het vertrouwen tussen de partijen
 [bestuurders, managers, projectleider en professionals] gedurende het project?”*

Gemiddelde score respondenten: 3,5 (1= laag en 5 = hoog)
 N = 7

¹ Semi-gestructureerde interviews zijn afgenomen met vertegenwoordigers van het management en professionals in januari 2012; N = 7 bestaande uit: bestuurder (2), projectleider (1), professional (4). Bestuurders en projectleider kunnen zich uitspreken over het vertrouwen tussen de professionals in het project en vice versa. Er is voor gekozen dat de geïnterviewden op basis van hun eigen inschattingen aan de diverse overleggen een oordeel geven.

Als mogelijke belemmeringen die indicatief zijn voor de ontwikkeling van het vertrouwen komen naar voren: “[...] zo was er een beperkt draagvlak bij het middenkader voor de in te zetten uren van de professional voor het project” en “[...] soms wil men de cliënt niet doorschuiven naar een andere organisatie zoals naar [het deelgemeentelijk Wmo front office]” (case B, professional welzijnsinstelling nr. 10, semi-gestructureerd interview, januari 2012). Voorts wordt opgemerkt: “[...] er bestond onduidelijkheid over de gehanteerde werkmethode of die via [het deelgemeentelijke Wmo front office] - georganiseerd en bekostigd door de deelgemeente – zou moeten verlopen. De zorgaanbieders zijn hiervan geen voorstander” (case B, professional zorgaanbieder nr. 2, semi-gestructureerd interview, januari 2012).

Conclusie: indicaties die rivaliteit tussen de partners en een beperkt vertrouwen tussen de partners veronderstellen, komen niet terug in de scores voor het vertrouwen tussen de partners voor alle fasen van het project. Daarentegen zijn indicaties voor mogelijke belemmeringen ten aanzien van de ontwikkeling van het vertrouwen aanwezig. Door het ontbreken van een eenduidig beeld van het vertrouwen tussen de partners is voor case B de invloed ervan op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van de samenwerking niet nader te preciseren. De invloed op de mate van voldoen aan vooraf opgestelde specificaties van een dienst en de tijdigheid van oplevering van een dienst is evenzo niet nader te specificeren.

4. Moderator

In Box 6.14 is een opsomming gegeven van de exogene ontwikkelingen die overeenkomstig de moderator in het conceptueel Framework van Figuur 6.1 is vermeld.

Box 6.14. Case B Moderator

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Voor de sector welzijn: sluiting van club- en buurthuizen• Gebiedsgericht inkoop van zorg en welzijn |
|---|

Bron: projectdocumentatie, zie databronnen case B

Het project is medio 2011 met de oplevering van de eindrapportage geëindigd waarna de vervolgfase van het project start. De volgende exogene ontwikkelingen komen naar voren:

- (1) Specifiek voor de welzijnsinstellingen heeft zich een verandering van de beleidscontext voorgedaan met de sluiting van club- en buurthuizen in het voorjaar van 2011 (case B, beleidsnotitie deelgemeente B, 2010).
- (2) Voor de sectoren zorg en welzijn geldt een nieuw traject van aanbesteding. De aankondiging hiervoor vindt plaats met “[...] *bezien wordt in hoeverre nieuwe samenwerking tussen gemeente, deelgemeenten en welzijnsorganisaties tot schaalvoordelen leiden door gezamenlijk centraal welzijns- en zorgvoorzieningen en cultureel werk in te kopen en/of te versoberen*” (case B, kaderbrief gemeente Rotterdam, 2011: 3). Deze aangekondigde gebiedsgerichte inkoop van zorg en welzijn voor gemeente en deelgemeente zal in 2012 starten. De veronderstelling is dat deze beslissing het project nog voor de beëindiging – medio 2011 – heeft beïnvloed. Het betekent een verandering van het ingezette financieringsinstrument – naast het subsidiëren van instellingen komt aanbesteden in beeld.

Met de komst van deze gebiedsgerichte inkoop van zorg en welzijn zal het spelersveld gaan wijzigen. In plaats van een samenwerkingsverband via een breed netwerk van instellingen vindt er een prioritering van deelnemers plaats in hoofd- en onderaannemers. Anders dan voorheen zijn aan dit *voorgenomen* aanbestedingstraject winnaars en verliezers verbonden. Signalen die hier op wijzen zijn: “*De aanbesteding ging het verloop van het project – op het niveau van de professionals om al dan niet informatie met elkaar te delen – beïnvloeden*” (case B, bestuurder zorgaanbieder nr. 3, semi-gestructureerd interview, januari 2012).

Conclusie: de twee invloeden van de moderator op de relatie tussen procesgang c.q. fasen en resultaten van het project zijn in case B beide negatief doordat het de rivaliteit stimuleert voor de financiële middelen tussen de partners. Voor wat betreft de aanbesteding: ofwel een instelling loopt het risico geheel buiten de gunning van de aanbesteding te blijven of zij moet genoegen nemen met een mindere positie als onderaannemer bij een gezamenlijke inschrijving; zie de vermelding van de conclusie in Tabel 6.15.

5. Procesgang c.q. fasen en resultaten: invloed op de waardering van de performance

Op basis van de conclusie in onderdeel 2 *Analyse van de procesgang c.q. fasen* komt naar voren dat de continuïteit van de procesgang c.q. fasen *beperkt* is doordat de formatie-, implementatie- en vervolgfase niet adequaat zijn; zie Box 6.13 met een illustratie van de mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen.

Box 6.15. *Case B Illustratie van de mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee op de waardering van de performance*

- *Start Fase:* een vernieuwing van het beleidskader door gemeente en deelgemeente B.
- *Formatie Fase:* gebrek aan een eenduidige rolinvulling inzake het opdrachtgever-opdrachtnemerschap; deze fase kent een eerste projectverlenging; nadruk op de projectstructurering en formalisering van het samenwerkingsverband suggereert een beperkte ontwikkeling van vertrouwen tussen partners.
- *Implementatie Fase:* de instroom cases (cliënten) voor besprekingen blijft achter; de toewijzing van cliënten (trechterfunctie) en de rolinvulling door professionals is onduidelijk, een tweede en derde projectverlenging vindt plaats; nadruk op de projectstructurering en formalisering van het samenwerkingsverband suggereert een beperkte ontwikkeling van vertrouwen tussen partners.
- *Vervolg Fase:* veranderingen in het (deel)gemeentelijk beleidskader.

Bron: conclusie onderdeel 2 Analyse van de procesgang c.q. fasen; zie databronnen case B

Conclusie: de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten wordt op basis van de interne documentatie als negatief verondersteld en daarmee wordt een negatieve invloed gesuggereerd op de waardering van de performance voor het project; zie hiervoor Tabel 6.15. Oftewel, de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen door knelpunten is negatief om te voldoen aan vooraf opgestelde specificaties van een dienst (hier: een methodiek en een arrangement) en voor een tijdige oplevering van een dienst.

6. Doelstelling en invloed op de waardering van de performance

In Tabel 6.14 is de doelstelling en de performance van het project overeenkomstig het ontwikkelde Framework in par. 3.3.1. beknopt vermeld.

Tabel 6.14. Case B Doelstelling van het project en invloed daarvan op de waardering van de performance

Doelstelling van het project	Bijdrage vanuit de respectievelijke analyseniveaus aan de performance	Toelichting: bevindingen op drie analyseniveaus
1. Beschrijven & opleveren nieuwe methodiek	+ ; -	<ul style="list-style-type: none">• <i>Cliënt-eindgebruiker:</i> de methodiek van 'breed kijken & breed denken' en toepassing op alle levensdomeinen geeft een integrale inventarisatie cliëntproblematiek (case B, voortgangsrapportage project, 2011); geen realisatie van de nieuwe methodiek binnen de initiële projecttermijn (case B, eindrapportage project, 2011).
	0 ; -	<ul style="list-style-type: none">• <i>Inter-organisatieel:</i> realisatie van een Wmo handboek, diverse klantprofielen en WOA's en certificering voor een nieuwe professionaliteit (case B, eindrapportage project, 2011). WOA's komen naar voren als vernieuwend element maar niet traceerbaar in de cliënt-besprekingen; geen realisatie van de nieuwe methodiek binnen de initiële projecttermijn (case B, eindrapportage project, 2011).
	0	<ul style="list-style-type: none">• <i>Organisatieel:</i> een nieuwe professionaliteit met certificaat voor de deelnemers. Het management van enkele partners kent een focus op toekomstige financiële middelen.
2. Ontwikkelen & uitvoeren van arrangementen voor cliënten	- ; -	<ul style="list-style-type: none">• <i>Cliënt-eindgebruiker:</i> 'breed doen' blijft achter maar is de essentie voor een cliënt. Het beeld ten aanzien van de vergroting van de zelfredzaamheid van een cliënt is wisselend (case B, voortgangsrapportage project, 2011); geen realisatie van de arrangementen binnen de initiële projecttermijn (case B, eindrapportage project, 2011).
	- ; -	<ul style="list-style-type: none">• <i>Inter-organisatieel:</i> accent op oefenen van 'breed kijken & breed denken'; 'breed doen' minder aanwezig als gevolg van wijze van invulling casemanager; tussentijdse neerwaartse bijstelling van de doelstelling qua aantal cliënten voor de intake (case B, eindrapportage project, 2011). Geen realisatie van de arrangementen binnen de initiële projecttermijn (case B, eindrapportage project, 2011)
	-	<ul style="list-style-type: none">• <i>Organisatieel:</i> onbegrip en onbekendheid met project bij overige professionals per instelling bemoeilijkt de cliënt aanlevering (case B, oriënterende interviews, februari 2011). Bij het management van enkele deelnemers focus op toekomstige financiële middelen.

Bron: kolom 3 op basis van projectdocumentatie, zie databronnen case B

In onderdeel 6 vindt een verdere analyse van de bevindingen plaats door een vergelijking gemaakt van de projectresultaten (zie kolom 3 in Tabel 6.14) met de

doelstellingen (zie kolom 1), die als normstelling fungeren. Voor de invloed op de waardering van de performance is een beoordeling aangegeven vanuit een drietal analyseniveaus, te weten: (1) *cliënt-eindgebruiker*, (2) *inter-organisationeel* en (3) *organisationeel*; zie kolom 2. Deze analyseniveaus zijn eerder bij het construct performance in par. 3.2.4. en in het conceptueel Framework in par. 3.3.1 toegelicht. Achtereenvolgens vindt een toelichting van de doelstelling van het project en de waardering van de performance vanuit drie analyseniveaus plaats.

Ter illustratie is in bijlage J het middelenbeslag van case B in beeld gebracht om een indicatie te geven van de grootte van het project.

Doelstelling van het project

Door de herstart van het project en de projectverlengingen – zie de procesgang in onderdeel 2 – ontstaat een drietal hoofddoelstellingen: ten eerste de oplevering van een methodiek – via Wmo handboek- van ‘breed kijken’ in het eerste cliënt contact en met ‘breed denken en handelen’ voor het vervolg. Ten tweede de realisatie van een netwerk voor het leggen van contacten tussen zorg- en welzijnsinstellingen en het gezamenlijk ontwikkelen van een nieuwe professionaliteit. Ten derde de aanlevering van WOA's (case B, eindrapportage project, 2011).

De doelstellingen die in Box 6.14 worden gerelateerd aan de resultaten, komen allereerst voort vanuit de subsidiecriteria van het Innovatiefonds Wmo voor het project; zie de toelichting in par. 5.4. voor de eerste projectdoelstelling. De tweede projectdoelstelling is beredeneerd vanuit de mate waarin voor de cliënt een mogelijke verandering in zijn of haar situatie optreedt. Deze doelstelling sluit aan bij de oorspronkelijk geformuleerde opdracht om een nieuwe WMO-werkwijze te ontwikkelen voor de burger “[...] *zichtbare en concrete resultaten opleveren*” door inzichtelijk te maken “[...] *hoe de burger er beter van wordt*” (case B, projectplan, 2009b: 11).

Invloed op de waardering van de performance vanuit drie analyseniveaus

Overeenkomstig bovenstaande inleiding wordt de invloed op de waardering van de performance gebaseerd op een vergelijking van de projectresultaten met de doelstellingen, en daarbij vanuit een drietal analyseniveaus, t.w.: cliënt-eindgebruiker, inter-organisationeel niveau en organisationeel niveau.

Doelstelling 1. Het beschrijven & opleveren van een nieuwe methodiek

A. Vanuit de cliënt-eindgebruiker:

- De nieuwe methodiek voor de professionals gaat uit van ‘breed kijken, breed denken en breed doen’ en wil aandacht geven aan de sociale netwerken op alle levensdomeinen van de burger zoals lichaam & geest en sociale contacten. Aldus wordt ingezet op “[...] *gebiedsgerichte allianties die zich richten op een integrale vraaginventarisatie bij de burger*” (case B, voortgangsrapportage project, 2011: 3; case B, nota welzijn deelgemeente, 2008: 21).

Als indicatie voor de bijdrage vanuit de cliënt-eindgebruiker aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen een positieve bijdrage vermeld in Tabel 6.15.

- Geen realisatie van de nieuwe methodiek binnen de initiële projecttermijn (case B, eindrapportage project, 2011).

Als indicatie voor de bijdrage vanuit de cliënt-eindgebruiker aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen een negatieve bijdrage vermeld in Tabel 6.15.

B. Vanuit een inter-organisationeel gezichtspunt:

- De productie is ter hand genomen van een Wmo handboek waarin de ontwikkelde methodiek is beschreven aan de hand van gespreks- en meetinstrumenten. Voorts zijn de verkregen klantprofielen op basis van de cliëntbesprekingen uitgewerkt in de vorm van WOA's (case B, eindrapportage project, 2011). De methodiek van ‘breed kijken, denken en doen’ bij de professionals is via een certificeringsprogramma vastgelegd. Faciliterend aan de methodiek is de realisatie van één cliëntendossier om de voortgang van de ondersteuning aan de cliënt te monitoren (case B, eindrapportage project, 2011). De keerzijde is dat de professional voor de intake bij een cliënt met de methodiek van vraagverheldering veel tijd kwijt is (case B, eindrapportage, 2011).
- De nieuwe methodiek die in het project is ontwikkeld neemt de VraagWijzer – een bestaande methodiek binnen de deelgemeente – als gezamenlijk

vertrekpunt. Daarnaast worden de ervaringen van een andere pilot gemeente op dit terrein voor het project benut (case B, projectplan, 2009b). Van de bovengenoemde instrumenten die de methodiekontwikkeling heeft opgeleverd, komen de WOA's (welzijnsarrangementen) naar voren als het meest het meest vernieuwende onderdeel. Desalniettemin is de afleiding ervan vanuit de cliëntbesprekingen niet eenduidig en de omvang van de steekproef suggereert de WOA's alleen als voorzet voor de arrangementontwikkeling aan te houden (case B, eindrapportage project, 2011).

Als indicatie voor de bijdrage vanuit een inter-organisatieel gezichtspunt aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen geen bijdrage vermeld in Tabel 6.15.

- Geen realisatie van de nieuwe methodiek binnen de initiële projecttermijn (case B, eindrapportage project, 2011).

Als indicatie voor de bijdrage vanuit een inter-organisatieel gezichtspunt aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen een negatieve bijdrage vermeld in Tabel 6.15.

C. Vanuit een organisatieel gezichtspunt:

- Aan de deelnemers van het project is een certificaat uitgereikt als erkenning voor hun bijdrage aan het ontwikkelen van een nieuwe methodiek en professionaliteit.
- Hier wordt dezelfde redenering gevolgd als bij de arrangementvorming met als uitkomst dat de drie zorgaanbieders de samenwerking vooral aangaan vanuit onzekerheid ten aanzien van toekomstige financiële middelen. Dit is ingegeven met het willen anticiperen op een komend aanbestedingstraject.

Als indicatie voor de bijdrage vanuit een organisatieel gezichtspunt aan de performance betreft op basis van de beschikbare bronnen het per saldo effect geen bijdrage in Tabel 6.15.

Doelstelling 2. Het ontwikkelen & uitvoeren van arrangementen voor cliënten

A. Vanuit de cliënt-eindgebruiker:

- Volgens de nieuwe werkwijze vindt er een oefening door de professionals plaats aan de hand van het processchema van 'breed kijken, breed denken en breed doen'. Uit de monitor komt naar voren dat met name het 'breed doen' door professionals in de cliëntbesprekingen achter blijft (case B, voortgangsrapportage project, 2011). Zo zou volgens de projectleiding bij de helft van de cliënten – op een totaal aantal van 32 cliënten – een vrijwilliger zijn ingezet. Voor een cliënt vormt een brede vraaginventarisatie en – registratie door professionals een startpunt voor een inschatting van het type zorg en ondersteuning (case B, voortgangsrapportage project, 2011).
- Het beeld of de uitvoering van het project tot een vergroting van de zelfredzaamheid van een cliënt heeft geleid is positief. “[...] *Een aantal cliënten vertoont meer eigen kracht, participeert meer en is meer tevreden dan vooraf. Er worden meer collectieve welzijnsvoorzieningen ingezet en minder individuele zorg*” (case B, eindrapportage project, 2011: 36). Gezien de kleine onderzoekspopulatie waarvoor data beschikbaar zijn, zijn deze bevindingen nog indicatief (case B, eindrapportage project, 2011: 3).

Opgemerkt wordt dat de gesprekken met de finale klant - cliënt-eindgebruiker - relatief laat in de procesgang een plaats krijgen. Zo zijn aan het begin van de implementatiefase gesprekken gevoerd door de professionals met de stakeholders maar maakten ouderen er geen onderdeel van uit. Pas bij de agendering van de cliëntbesprekingen voor de Wmo projectteam zijn ouderen aangezocht voor de intakegesprekken.

Als indicatie voor de bijdrage vanuit de cliënt-eindgebruiker aan de performance is op basis van beschikbare bronnen een negatieve bijdrage vermeld in Tabel 6.15.

- Geen realisatie van arrangementen voor cliënten binnen de initiële projecttermijn (case B, eindrapportage project, 2011).

Als indicatie voor de bijdrage vanuit de cliënt-eindgebruiker aan de performance is op basis van beschikbare bronnen een negatieve bijdrage vermeld in Tabel 6.15.

B. Vanuit een inter-organisationeel gezichtspunt:

- Met het ontwikkelen van de arrangementen ligt de focus expliciet op de uitvoeringspraktijk van de professionals (case B, eindrapportage project, 2011). Bij het oefenen door professionals van ‘breed kijken, breed denken en breed doen’ blijkt de toewijzingsfunctie (casemanager) behoefte van het ondersteuningsplan die aangeeft welke organisatie(s) wordt betrokken bij de invulling van het traject voor een cliënt, lange tijd als onduidelijk wordt ervaren. Ook zou deze toewijzingsfunctie volgens de professionals het gelijk actie ondernemen op een vraag van de cliënt in de weg staan. Bij de factor schaalgrootte is dit eerder opgemerkt (case B, voortgangsrapportage project, 2010a). Aldus wordt daarmee de vervolgstap met het uitvoeringstraject negatief beïnvloedt.
- Oorspronkelijk kent het project een ambitie die uit gaat van 300 cliënten van 50 jaar en ouder waarvoor een intake zal plaatsvinden via de cliëntbesprekingen. In de tijd wordt dit aantal eerst teruggebracht tot 100 à 120 cliënten (case B, eindrapportage project, 2011; case B, voortgangsrapportage project, 2011). Omdat de acties om een substantieel aantal cliënten te bereiken niet succesvol verlopen, is besloten om het project vooral op de ontwikkeling van de nieuwe werkwijze te richten en vervalt de kwantitatieve doelstelling (case B, voortgangsrapportage project, 2010c). De realisatie van het aantal cliënten waarmee alle stappen van de nieuwe werkwijze zijn doorlopen, komt uiteindelijk uit op een aantal van 32 (case B, eindrapportage project, 2011). Voor een doorlooptijd van de implementatiefase van het project van circa 2,5 jaar – uitgaande van de oorspronkelijke start van de implementatie januari 2009 tot en met de projectverlenging tot juni 2011 – is dat een betrekkelijk laag gerealiseerd aantal. Als een van de bereikte resultaten wordt opgemerkt dat “[...] *de professionals en organisaties elkaar veel beter kunnen vinden en gebruik kunnen maken van elkaars expertise*” (case B, eindrapportage project, 2011: 3).

Als indicatie voor de bijdrage vanuit een inter-organisationeel gezichtspunt aan de performance is op basis van beschikbare bronnen een negatieve bijdrage vermeld in Tabel 6.15.

- Geen realisatie van arrangementen voor cliënten binnen de initiële projecttermijn (case B, eindrapportage project, 2011).

Als indicatie voor de bijdrage vanuit een inter-organisationeel gezichtspunt aan de performance is op basis van beschikbare bronnen een negatieve bijdrage vermeld in Tabel 6.15.

C. Vanuit een organisationeel gezichtspunt:

- Collega's binnen de eigen organisatie van de professionals zijn kritisch over de participatie van professionals in het project waarvan de cliëntbesprekingen een belangrijk onderdeel vormen. Zij geven aan dat de wachtlijst voor cliënten binnen de eigen organisatie groeit terwijl de projectdeelname veel tijd vergt. Hoewel de projectdeelnemers de professionals van andere organisaties als 'concullega's' beschouwen, geven zij aan dat de eigen collega's eveneens vanuit een concurrentiegedachte redeneren (case B, voortgangsrapportage project, 2011). Onbegrip en onbekendheid met het project bij de overige professionals per instelling blijkt ondermeer een belemmering te vormen voor het aanleveren van cases voor de cliëntbesprekingen in het Wmo projectteam (case B, oriënterende interviews, februari 2011).
- Specifieke motieven ten aanzien van de samenwerking zijn voor de zorgaanbieders of de welzijnsinstellingen binnen de eigen organisatie vanuit de documentatie voor case B niet te traceren. Aangesloten wordt bij de constatering van case A waarin dezelfde drie zorgaanbieders die – anders dan de welzijnsinstellingen – gemeentebreed opereren mutatis mutandis de samenwerking vooral aangaan vanuit onzekerheid ten aanzien van toekomstige financiële middelen. Dit is ingegeven met het willen anticiperen op een komend aanbestedingstraject.

Als indicatie voor de bijdrage vanuit een organisationeel gezichtspunt aan de performance is op basis van beschikbare bronnen een negatieve bijdrage vermeld in Tabel 6.15.

Conclusie: de performance in termen van het opgeleverde projectresultaat voor de doelgroep ouderen sec – afgezet tegen de nagestreefde projectdoelstelling – is daarmee ten dele gerealiseerd; zie de indicatie voor de conclusie van een negatieve invloed op de waardering voor de performance in Tabel 6.15.

- De *cliënt-eindgebruiker* staat vanuit de methodiek van vraagverheldering met cliënten met ‘breed kijken, breed denken en breed doen’ centraal. Voor wat betreft de arrangementontwikkeling en uitvoering komt de cliënt in een laat stadium in beeld. Een tijdige oplevering van de nieuwe methodiek en de arrangementen blijft achterwege.
- *Inter-organisationeel* betekent dat in het project de nadruk ligt op oefening en aanvulling van een reeds bestaande methodiek van een andere pilot gemeente. Door oplevering van cliëntprofielen en WOA's (welzijnsarrangementen) vindt een aanzet plaats voor vernieuwing van de methodiek. ‘Breed uitvoeren’ - ontwikkelen en uitvoeren van arrangementen door professionals - en daarmee een direct op te leveren resultaat voor de cliënt-eindgebruiker, blijft door weinig wederzijdse afstemming achter bij de planning. Een tijdige oplevering van de nieuwe methodiek en de arrangementen blijft achterwege.
- Vanuit een *organisationeel* gezichtspunt betekent het uitreiken van certificaten aan professionals het creëren van een norm voor de beroepspraktijk en een waardering voor hun deelname aan het project. Op instellingsniveau is een doelbepaling voor het beoogde samenwerkingsverband niet aangetroffen en bestaat er een focus op de financiële middelen die in relatie staat met een onzekere beleidscontext.

7. Conclusies

In Tabel 6.15 zijn de conclusies van case studie B opgenomen vanuit de bevindingen van de within-case analyse. Zie hiervoor de verkregen conclusies in onderdeel 2 in par. 6.3 over case B *Analyse van de procesgang*, onderdeel 3 *Analyse van de factoren die de procesgang van het project beïnvloeden*, onderdeel 4 *Moderator*, onderdeel 5 *Procesgang c.q. fasen en resultaten: invloed op de waardering van de performance* en onderdeel 6 *Doelstelling en invloed op de waardering van de performance*. Na deze Tabel wordt een toelichting gegeven op de conclusies.

Table 6.15. Case B Overzicht van de conclusies

Analyse niveau		Case studie bevindingen	
Pijl 1 in het conceptueel Framework			
I.1 Invloed van intra-organisatorische factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen			
A. Organisatie leren	Instrumentering	<ul style="list-style-type: none">• Frequentie cliëntbesprekingen gericht op oefening en oplevering van een methodiek en blijft de arrangementontwikkeling of – uitvoering onderbelicht• Aantal drempels (3) gelijk aan aantal stimulansen (3)• Overeenkomstige ontwikkeling van leerervaringen voor kennis, werkwijze en motivatie• Overlap bij zorgaanbieders	Implementatiefase: - ; 0 ; +
	Drempels & stimulansen Leertypen		
B. Portfolio van activiteiten			Alle fasen: -
Deelconclusie invloed van intra-organisatorische factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen			
I.2 Invloed van inter-organisatorische factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen			
C. Schaalgrootte	<ul style="list-style-type: none">• Grootchalige entiteit van actoren (N = 17) met overeenkomstige afstemmingsstructuur; groot projectteam (N = 18)• Hoog: w.o. splitsing tussen 'denken' en 'doen'• Hoog: focus op projectstructurering• Zeer beperkt: focus op methodiekontwikkeling• Gemiddelde waardering en scepsis bij deelnemers		Invloed op procesgang c.q. fasen ² Alle fasen: -
D. Typen samenwerking	Scheiding ontwerp en implementatie Formele projectinrichting Institutioneel ondernemerschap		Alle fasen: - Alle fasen: 0
E. Vrouwen tussen partners			-
Deelconclusie invloed van inter-organisatorische factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen			
Conclusie invloed intra- en inter-organisatorische factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen			
Pijl 2 in het conceptueel Framework			
II. Invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten			
Startfase	<ul style="list-style-type: none">• Vernieuwing van beleidskader door gemeente en deelgemeente• Gebrek aan eenduidige rolinvulling inzake opdrachtgever-opdrachtnemerschap (-); 1^o projectverlenging (-); nadruk op projectstructurering en formalisering van het samenwerkingsverband suggereert beperkte ontwikkeling van vertrouwen tussen partners (-)• Instroom cliënten/cases voor besprekingen blijft achter (-); toewijzing cliënten (trechterfunctie) en rolinvulling professionals onduidelijk (-); 2^o projectverlenging (-); 3^o projectverlenging (-); nadruk op projectstructurering en formalisering van het samenwerkingsverband suggereert beperkte ontwikkeling van vertrouwen tussen partners (-)• Veranderingen in het (deel)gemeentelijk beleidskader• Mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen is beperkt: de procesgang is na de startfase niet adequaat		Invloed op resultaten ³ + - - -
			Formatiefase
Implementatiefase			-
Vervolgfase			-
Totaal procesgang c.q. fasen			-
Conclusie invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten			

Tabel 6.15. Vervolg

Analyseniveau		Case studie bevindingen	
Pijl 3 in het conceptueel Framework			
III. Invloed van de moderator op de relatie tussen de procesgang c.q. fasen en de resultaten		<ul style="list-style-type: none">• Gebiedsgerichte inkoop van zorg en welzijn	Invloed op resultaten ¹ Vanaf einde implementatiefase: -
Conclusie invloed van de moderator op relatie tussen de procesgang c.q. fasen en de resultaten			
Pijl 4 in het conceptueel Framework			
IV. Invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee op de waardering van de performance		<ul style="list-style-type: none">• Mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen is beperkt: de procesgang is na de startfase niet adequaat	Invloed op performance ² -
Conclusie invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee op de waardering van de performance			
Pijl 5 in het conceptueel Framework			
V. Invloed van de doelstellingen op de performance		Bijdrage vanuit analyseniveau ⁶	
Doelstellingen		Invloed op performance ⁷	
1. Beschrijven & opleveren methodiek	Analyseniveau	+ ; - : Client-perspectief is geïncorporeerd; geen realisatie van de methodiek binnen de projecttermijn	0
	Client-eindegebruiker	0 ; - : Beperkte innovatie via gemeenschappelijke methodiek; geen realisatie van de methodiek binnen de projecttermijn	
2. Ontwikkelen & uitvoeren arrangementen voor cliënten	Inter-organisatieueel	0 : Gedeeltelijk eigen doelbepaling t.a.v. samenwerking	-
	Organisatieueel	- ; - : Client-perspectief is niet geïncorporeerd; geen realisatie van de arrangementen binnen de projecttermijn	
	Client-eindegebruiker	- ; - : Weinig wederzijdse afstemming voor de arrangementen; geen realisatie van de arrangementen binnen de projecttermijn	
	Inter-organisatieueel	- : Weinig eigen doelbepaling t.a.v.samenwerking	
Organisatieueel		-	
Conclusie invloed van de doelstellingen op de performance			
VI. Conclusie voor de invloeden op de performance			
Conclusie voor de invloeden op de performance		-	
Beredeneerde impact:			

¹ Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed van de intra-organisationale factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen

² Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed van de inter-organisationale factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen

³ Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten

⁴ Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed van de moderator op de relatie tussen procesgang c.q. fasen en de resultaten

⁵ Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee op de performance ceteris paribus

⁶ Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) bijdrage van de doelstellingen aan de invloed op de waardering van de performance

⁷ Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed van de doelstellingen op de waardering van de performance

⁸ Het gecombineerde effect van de invloeden van pijl 4 en 5 in het conceptueel Framework

Toelichting Tabel 6.15 Case B Overzicht van de conclusies

I.1. Invloed van intra-organisationale factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van het IOS project: negatief

I.2. Invloed van inter-organisationale factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van het IOS project: negatief

*Conclusie: invloed van intra- en inter-organisationale factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van het IOS project: negatief**

II. Invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten van het IOS project: negatief

III. Invloed van de moderator op de relatie tussen de procesgang c.q. fasen en de resultaten van het IOS project: negatief

IV. Invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee op de performance van het IOS project: negatief

V. Invloed van de doelstellingen op de performance van het IOS project: negatief

VI. Conclusie voor de invloeden op de performance van het IOS project: negatief

6.4. Case C

1. Inleiding

Een deelgemeente te Rotterdam neemt het initiatief voor een proeftuin om voor de doelgroep ouderen een samenhangende aanpak te bereiken op het terrein van wonen, zorg en welzijn. Via deze proeftuin met een zogenaamd *woonservicegebied* waarin deze aanpak tot uiting komt, wil men deze doelgroep stimuleren om langer zelfstandig te blijven wonen in de eigen wijk. Met de proeftuin komen nieuwe samenwerkingsvormen aan de orde en vindt de ontwikkeling van methodieken plaats op twee locaties in de betreffende deelgemeente (case C, projectplan, 2010b; case C, convenant deelgemeente C, 2010).

De proeftuin komt voort vanuit het gemeentelijke Wmo-beleid dat vanaf 2008 in gang is gezet. Zo is aan verschillende deelgemeenten een initiërende en regisserende rol toebedeeld voor de realisatie van de woonservicegebieden (case

*) Doordat de respondenten bij onderzoek van de factor organisatie leren in case B uit professionals bestaan, wordt het effect alleen voor de implementatiefase verondersteld; zie de toelichting in Tabel 5.2 van de onderzoeksmethodologie.

C, meerjarenplan Wmo gemeente Rotterdam, 2007; case C, jaarverslag Wmo gemeente Rotterdam, 2010).

In Box 6.16 zijn de actoren vermeld die bij de analyse van de procesgang van case C in de volgende paragraaf naar voren komen. De opstelling beoogt om voor de procesgang te illustreren wanneer en waarom welke actor optreedt. Actoren die met name inhoudelijk betrokken zijn bij het vormgeven en uitvoeren van het samenwerkingsverband – zorgaanbieders en welzijnsinstellingen – komen in Tabel 6.20 aan de orde bij een analyse van de portfolio van activiteiten van de partners.

Box 6.16. Case C Overzicht van de actoren¹

<i>• Primaire actoren</i>	<i>Aantal actoren</i>
- Gemeente en deelgemeente (beide beleidsontwikkelaar en financier)	2
- Lokale zorgaanbieders	4
- Extern adviesbureau	1
- Stuurgroep van het project	1
<i>• Overige actoren</i>	
- Lokale welzijnsinstellingen	3
- Woningcorporaties	2

¹ Op basis van de deelnemers aan de stuurgroep en deelnemers aan de Wmo werkgroep; case C, verslag stuurgroep, 2010a; case C, convenant deelgemeente C, 2010; case C, verslag projectteam, 2011i, c

In Box 6.17 is een overzicht gegeven van de deelnemers aan de stuurgroep in case C.

Box 6.17. Case C Overzicht van de deelnemers aan de stuurgroep

<ul style="list-style-type: none"> - Gemeente: 2 (projectmanager, beleidsmedewerker) - Deelgemeente: 3 (portefeuillehouder, programmamanager, gebiedsmanager) - Lokale zorgaanbieders: 3 (allen manager) - Lokale welzijnsinstellingen: 4 (directeur 3, hoofd van afdeling 1) - Woningcorporaties: 1 (programmamanager)
--

Bron: case C, convenant, 2010

In Box 6.18 is een overzicht opgenomen van de geraadpleegde interne documenten voor case C, die in Tabel 5.6 als onderdeel van de *case study database* zijn vermeld.

Box 6.18. Case C Databronnen

- Brief deelgemeente C, 2011
- Brief deelgemeente C, 2012
- Bericht stuurgroep, 2010
- Brief wethouder gemeente Rotterdam, 3 februari 2011
- Brief wethouder gemeente Rotterdam, 30 september 2011
- Convenant deelgemeente C, 2010
- Eindrapportage project, 2011a, 2011b
- Factsheet project, 2010
- Mail stuurgroep, 27 april 2010
- Meerjarenplan Wmo gemeente Rotterdam, 2008
- Notitie sociale zaken gemeente Rotterdam, 5 oktober 2011
- Onderzoek wijkconsulent, 2009
- Projectplan, 2009
- Projectplan, 2010a
- Projectplan, 2010b
- Programma gebiedsgerichte aanpak, 2012
- Verslag projectteam; 2011a-2011m, 2012a-2012b, 2012d
- Verslag stuurgroep; 2010a, 2010b, 2011b
- Voortgangsrapportage project, 2010b
- Zorgaanbieder 1, jaardocument 2009, 2010; zorgaanbieder 3, jaardocument 2009, jaarverslag 2012; welzijnsinstelling 5, jaarverslag 2010; welzijnsinstelling 7, jaarverslag 2010. Voor de overige deelnemers, zoals zorgaanbieder 2 en 4, en welzijnsinstelling 6, is voor onderzoek naar de portfolio van activiteiten de informatie gebaseerd op web sites.

2. Analyse van de procesgang c.q. fasen

Voor de analyse van de procesgang c.q. fasen is het toegelichte format voor een case-analyse in par. 6.1. gehanteerd. In Figuur 6.4 is een tijdlijn van de procesgang c.q. fasen gevisualiseerd aan de hand van de betreffende tijdsperiode (de opeenvolgende kolommen) en een overzicht van belangrijke gebeurtenissen (de rijen). Als een selectiecriteria voor deze gebeurtenissen geldt de mogelijke

invloed op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen doordat bevordering of verstoring van de procesgang aanwezig is. Zo vindt ondermeer de planvorming voor het project in het 1^e kwartaal plaats, gevolgd met de start van de stuurgroep in het 2^e kwartaal 2009. Het 2^e kwartaal 2011 kent een projectverlenging. In de toelichting op het hierna volgende onderdeel procesgang c.q. fasen, komen deze gebeurtenissen verder aan de orde. De analyse van de fasen van de procesgang op basis van gebeurtenissen eindigt in het 3^e kwartaal 2012.

Voor het overzicht van de nieuwe beleidscontext en actoren in de case-analyse van de procesgang c.q. fasen is een viertal externe interviews gehouden met vertegenwoordigers van de gemeente Rotterdam en van maatschappelijke organisaties die cliënten, zorg en welzijn binnen de regio Rotterdam representeren in de periode februari t/m maart 2012. Vanwege de vertrouwelijkheid worden géén namen, functies of organisaties genoemd.

Figuur 6.4. Case C Tijdlijn van de procesgang c.q. fasen op basis van gebeurtenissen

Jaren & kwartalen	2009				2010				2011				2012			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Fasen procesgang project ¹	S → S				F	F	I	→ I					I	V	V	
Start stuurgroep ²	X															
Planvorming project ³	X															
Inschakeling extern adviesbureau ⁴					X											
Opdrachtgeverschap ⁵					X											
Indiening subsidieaanvraag ⁶							X									
Start betrokkenheid cliënten ⁷						X										
Projectverlenging ⁸									X							
Beëindiging Innovatiefonds Wmo ⁹													X			
Einde analyse periode ¹⁰															X	

¹ : S = Start; F = Formatie; I = Implementatie; V = Vervolg
² : Betreft de initiële actor voor de samenwerking
³ : Kwartaal waarop het project in het eerste document is uitgewerkt
⁴ : Kwartaal waarop externe adviesbureaus voor het projectmanagement zijn ingeschakeld
⁵ : Kwartaal waarop het formele opdrachtgeverschap is ingesteld
⁶ : Kwartaal van indiening van de subsidieaanvraag
⁷ : Kwartaal waarop het eerste contact met de bewoners/ cliënten plaats vindt
⁸ : Kwartaal waarop het project een uitbreiding krijgt
⁹ : Kwartaal van beëindiging van het Innovatiefonds Wmo
¹⁰ : Kwartaal voor einde van de analyseperiode; een half jaar na beëindiging van het Innovatiefonds Wmo

Bron: projectdocumentatie, zie databronnen case C

Procesgang c.q. fasen

Onderstaand komt een analyse van de fasen van de procesgang aan de orde zoals het project zich in de tijd heeft ontwikkeld. Voorts is een aanvullende analyse verricht voor het construct ontwikkelen van het vertrouwen tussen partners voor de formatie- en implementatiefase (Child, 2005). Ter afsluiting is een conclusie geformuleerd op basis van de analyse van de procesgang.

- Start Fase: 1^e kwartaal 2009 - 4^e kwartaal 2009
- case C kent een voorloper met een woonservicezone in de gelijknamige deelgemeente. Het projectidee is daarmee allesbehalve nieuw (case C, projectplan, 2010b). Als start wordt het meest prille stadium aangehouden waarop het initiatief voor een woonservicegebied in de vorm van een projectplan tot stand is gekomen (case C, projectplan, 2009).
- in eerste instantie komt het samenwerkingsverband naar voren als een mogelijke combinatie van initiatieven van de betreffende deelgemeente en enkele zorgaanbieders (case C, projectplan, 2009).
- bij de start van het project wordt er voor gekozen om de proeftuin in een tweetal wijken te laten aansluiten “[...] *op de initiatieven die daar al plaatsvinden*” (case C, projectplan, 2010b: 7). Daarmee is het merendeel van de actoren die tot het samenwerkingsverband als toekomstige partners gaan toetreden al min of meer in een vroeg stadium bepaald.
- een aanwijzing voor de lange startfase van een jaar is terug te vinden in de complexe uitgangssituatie die voor een van de twee wijken – wijk 1 – wordt vermeld: niet alle partners – aanwezige organisaties – in de wijk nemen deel aan de eerdere woonzorgzone. Zo bestaat er onduidelijkheid over de status van het overleg en voor deze samenwerking wordt opgemerkt dat zij ad-hoc en op operationeel niveau is (case C, projectplan, 2009).
- Formatie Fase: 1^e kwartaal 2010 – begin 3^e kwartaal 2010

De onderstaande gebeurtenissen, die in de methodologie in par. 5.4. zijn gemeld – zie gebeurtenis (a), (b), (c) en (d) in de Formatie Fase – zijn gemarkeerd voor een

aanvullende analyse van het construct ontwikkeling van het vertrouwen tussen partners (Child, 2005). In deze gebeurtenissen komen voor het project belangrijke stappen naar voren waarin de projectstructurering of de formalisering van activiteiten voor het samenwerkingsverband aanwezig zijn; zie voor een toelichting van de betreffende fase en de criteria voor selectie van de gebeurtenissen par. 5.4.

- gebeurtenis (a): de verdere invulling van de planvorming vindt plaats en vormt een nadere selectie van de deelnemers – gezien de eerdere actoren die betrokken zijn geweest bij de woonzorgzone van wijk 1 van de startfase – geen topic. De deelgemeente kan uiteindelijk als initiële actor worden aangemerkt voor de afgeronde planvorming. Dit komt naar voren door een *voorstel voor subsidie* in te dienen voor een proeftuin bij het Innovatiefonds Wmo (2^e kwartaal 2010) en in de opdracht aan een extern adviesbureau voor het schrijven van een plan van aanpak hiervoor (1^e en 2^e kwartaal 2010); (case C, projectplan, 2010b).
- gebeurtenis (b): de *ingestelde stuurgroep* voor het project kent als voorzitter een strategisch projectleider afkomstig van een extern adviesbureau (case C, projectplan, 2010b). Qua samenstelling is de stuurgroep een representatieve weergave van de actoren voor case C zoals opgenomen in Box 6.16. De stuurgroep richt zich “[...] knelpunten die in de praktijk worden ondervonden en enkele wijk-overstijgende strategische vraagstukken die een rol spelen bij het succesvol inrichten van een woonservicegebied” (case C, mail stuurgroep, 27 april 2010: 1).
- gebeurtenis (c): inzake *het opdrachtgeverschap*: de deelgemeente is vertegenwoordigd in de stuurgroep en blijkt tevens opdrachtgever te zijn van het plan van aanpak voor case C. De opdrachtnemer voor het project is “[...] de strategisch projectleider tezamen met de uitvoerend projectleider” (case C, bericht stuurgroep, 2010: 1). In het onderstaande punt vindt een verdere toelichting plaats van de wijze waarop de uitvoering van het project wordt georganiseerd en het contact met de cliënten.
- er worden twee werkateliers ingesteld – 2^e kwartaal 2010 – om met een groot aantal belanghebbenden uit de wijk de focus van het project en de werkwijze in de twee wijken af te stemmen. Het belang om het project te verbinden

met de externe omgeving wordt onderkend. Voorts houdt het adviesbureau in 2^e kwartaal 2010 een behoeftepeiling bij enkele bewonersorganisaties (case C, projectplan, 2010b). Daarmee is in een vroeg stadium een inventarisatie gehouden van de feitelijke problematiek bij ouderen in de wijken.

- het management van de partners en (deel)gemeentelijke beleidsadviseurs benoemen de strategische vraagstukken op basis van de twee werkateliers en de interviews door het adviesbureau. Vervolgens is de opstelling van het concept plan van aanpak afgerond (case C, projectplan, 2010a; case C, projectplan, 2010b).
- gebeurtenis (d): het sluitstuk van de formatiefase vormt de *formele ondertekening* van het samenwerkingsverband door de deelnemers van een *convenant* in het 3^e kwartaal 2010 (case C, convenant deelgemeente C, 2010). Vertegenwoordigers van eerder geraadpleegde bewonersorganisaties ontbreken in deze.
- voor het projectmanagement zijn in deze fase twee functies gecreëerd: een strategisch projectleider en een uitvoerend projectleider. Voor de eerste functie is een adviesbureau aangezocht. De tweede functie wordt in eerste instantie tot juli 2010 – de start van de implementatiefase – eveneens ingevuld door een adviesbureau. Taken en verantwoordelijkheden voor beide projectleiders zijn aangegeven maar een overzicht van de taken voor de professional die deelneemt in het projectteam blijft achterwege (case C, projectplan, 2010b).

In de gebeurtenissen – zie ondermeer gebeurtenis (a), (b), (c) en (d) hierboven – is een nadruk aanwezig op de projectstructurering en formalisering van het samenwerkingsverband. Dit vormt een indicatie voor een beperkte ontwikkeling van het vertrouwen tussen partners, uitgaande van het construct *calculation* waarmee Child (2005) de formatiefase typeert; zie de toelichting van het construct *calculation* Figuur 3.4.

- Implementatie Fase: 3^e kwartaal 2010 – 1^e kwartaal 2012

De onderstaande gebeurtenissen, die in de methodologie in par. 5.4. zijn gemeld – zie gebeurtenis (a), (b) en (c) in de Implementatie Fase – zijn gemarkeerd voor een

aanvullende analyse van het construct ontwikkeling van het vertrouwen tussen partners (Child, 2005). In deze gebeurtenissen komen voor het project belangrijke stappen naar voren waarin de projectstructurering of de formalisering van activiteiten voor het samenwerkingsverband aanwezig zijn; zie voor een toelichting van de betreffende fase en de criteria voor selectie van de gebeurtenissen par. 5.4.

- in deze fase vindt de verdere inrichting van de projectorganisatie plaats met de instelling van een Wmo projectteam van professionals voor elk van de twee wijken. In de projectteams dienen formele netwerken van professionals alsook de informele netwerken deel te gaan uitmaken zodat “[...] *het makkelijk zal zijn te leren hoe deze netwerken nauwer kunnen samenwerken*” (case C, projectplan, 2010b: 5). De werkwijze bestaat eruit dat “[...] *sleutelfiguren in de uitvoering van betrokken organisaties inclusief de vrijwilligersorganisaties, bewonersorganisaties en het deelgemeentelijke Wmo front office loket – waar op dit moment de signalen terechtkomen – direct gaan samenwerken*” (case C, projectplan, 2010b: 5). De voorgestelde samenstelling van de projectteam wijk 1 bestaat uit circa 20 deelnemers. Ook voor de wijk 2 wordt een breed scala van circa 20 deelnemers voorzien afkomstig uit de sectoren zorg, wonen en welzijn. In onderstaande punten komt de uitvoering van het project specifiek aan de orde en het contact met cliënten.
- in een aanscherping van de opzet van de Wmo projectteams komt naar voren om een *kerngroep* van professionals te formeren die wekelijks onder leiding van de uitvoerend projectleider bijeen komt. Voor deze kerngroep wordt een klankbordgroep georganiseerd met andere professionals en actoren zoals woonconsulenten, informele netwerken, bewoners - die betrokken zijn bij het project (case C, verslag stuurgroep, 2010b).
- een toevoeging qua functie aan de beide werkgroepen bestaat uit de wijkverpleegkundigen die tevens een vroegsignalerings- en doorverwijfsfunctie vervullen en gedetacheerd zijn vanuit zorgaanbieder 1 en 2. Zie hiervoor het overzicht van de partners van Tabel 6.22 in onderdeel 3 *factor B Portfolio van activiteiten*. In feite opteert het management van het project voor een projectteam – per wijk - waarbij niet alle participanten zitting nemen in de kerngroep (case C, eindrapportage project, 2011b).

- de functie van uitvoerend projectleider krijgt in september 2010 een nieuwe invulling: door het vertrek van een extern adviseur is een opvolger gevonden via een projectleider woonservicegebieden van de deelgemeente (case C, mail stuurgroep, 2010). De nieuwe projectleider zal de twee werkgroepen begeleiden en fungeert daarbij als spil in de dagelijkse praktijk in beide wijken. In de werkgroepen komen de wekelijkse cliëntbesprekingen en de methodiekontwikkeling aan de orde. De professionals brengen daarvoor ouderen als case in vanuit hun eigen beroepspraktijk (case C, factsheet project, 2010).
- de implementatie van het project – van de startbijeenkomst met de professionals tot de oplevering van de resultaten aan het Innovatiefonds Wmo – kent als planning juni 2010 tot en met mei 2011 met als eindevaluatie in juni 2011 (case C, projectplan, 2010a). Doordat de uitvoering van het project evenwel later begint – de startbijeenkomst met professionals vindt in september 2010 plaats mede door een tussentijdse vervanging van de uitvoerend projectleider - wordt de einddatum van het project verschoven van juni 2011 naar februari 2012 (case C, projectplan, 2010b). Dit betekent een *projectverlenging* voor case C en komt de totale doorlooptijd van het project uit op circa 1,5 jaar.
- evenals in de formatiefase vindt in de implementatiefase direct contact met bewoners plaats. Zo worden er huisbezoeken door professionals afgelegd en gaan zij met bewoners oriënterende gesprekken voeren over het wonen in de wijk om knelpunten vanuit een vroegsignalering te leren kennen. Om op deze wijze bewoners te betrekken en te verbinden bij de formele organisaties en uitvoerders in de wijk en daarmee ‘breder te kijken en te luisteren’;
- gebeurtenis (a): “[...] om de verantwoordelijkheid voor de borging van de leerervaringen en de positie hierin voor de verdere besluitvorming voor de deelgemeente zelf te markeren vindt een wijziging van het voorzitterschap van de stuurgroep plaats” (case C, verslag stuurgroep, 2011b: 4). De positie wordt overgenomen door de programmamanager Welzijn en Zorg van de deelgemeente (voorheen ingevuld door de strategisch projectleider extern adviesbureau).

- gebeurtenis (b): vijf maanden voor het einde van de implementatiefase – september 2011 – vindt er voor de 3^e maal *een wijziging plaats van de projectaansturing*: de uitvoerend projectleider wordt vervangen door een andere adviseur van de deelgemeente (case C, verslag projectteam, 2011k). Dit is qua tijdlijn voor de wekelijkse cliëntbesprekingen door de professionals drie maanden voor het einde van het project.
- gebeurtenis (c): in oktober 2011 worden *de werkgroepen van wijk 1 en 2 samengevoegd* en wordt de wekelijkse vergaderfrequentie verminderd tot tweewekelijkse bijeenkomsten; case C, verslag projectteam, 2011h.

In de gebeurtenissen – zie ondermeer gebeurtenis (a), (b) en (c) hierboven – is een nadruk aanwezig op een projectstructurering en formalisering van het samenwerkingsverband. Dit vormt een indicatie voor een beperkte ontwikkeling van het vertrouwen tussen partners, uitgaande van het construct *mutual understanding* waarmee Child (2005) de implementatiefase typeert; zie de toelichting van het construct mutual understanding Figuur 3.4.

- Vervolg Fase: aanvang 2^e kwartaal 2012 – 3^e kwartaal 2012

Voor de vervolgfase van het project is de veronderstelde invloed van de continuïteit in de fasen van de procesgang van de volgende onderwerpen van belang: nieuw beleid voor zorg en welzijn door een gebiedsgerichte organisatie uitmondend in een project en een verandering van het Wmo front office loket.

- als gemeentelijke beleidsontwikkeling geldt het voornemen voor een nieuwe gebiedsgerichte organisatie die zijn invloed heeft op de wijze waarop zorg en welzijn aan ouderen wordt aangeboden. Bezuinigingen en aanbesteding staan hierbij centraal. Voor de moderator in onderdeel 4 is deze nieuwe beleidsontwikkeling verder toegelicht, die zijn invloed op de procesgang van het project al eerder doet gelden.
- de stuurgroep stelt voor om het project te vervolgen en daarbij nieuwe accenten aan te houden: de samenwerking uit te breiden tot de hele deelgemeente en de doelgroep (kwetsbare) ouderen te verbreden tot beperkt zelfredzame volwassenen. Daarnaast zou er meer aandacht moeten zijn voor

“[...] *de continuering van een samenwerkend wijkteam en de nieuwe werkwijze – de eigen kracht van de cliënt te verbinden met de inzet van een professional bij de uitvoering van de interventies*” (case C, brief deelgemeente C, 2011: 1). Bij de doorontwikkeling is getracht (meer) aansluiting te vinden bij een nieuwe opzet voor het Wmo front office loket van het gemeentelijke projectbureau als leidend format voor zorg en ondersteuning binnen de deelgemeente (case C, verslag projectteam, 2011m).

- met het bovenstaande bestuurlijke traject komt de instelling van een nieuw project gebiedsgerichte aanpak - voor de sectoren wonen, welzijn en zorg - als opvolger van het huidige project tot stand (case C, programma gebiedsgerichte aanpak, 2012).

Concluderend zijn vanuit de analyse van de procesgang voor case C per fase de volgende punten afgeleid:

Start Fase

- Case C kent een voorganger met de woonservicezones waarvan er onduidelijkheid bestaat voor de status van het overleg tussen de deelnemers. De nieuwe regierol die aan de deelgemeente vanaf 2008 wordt toebedeeld, betekent een impuls om een nieuwe opzet hiervoor op te stellen.

Formatie Fase

- In een betrekkelijk vroeg stadium zijn bewoners geraadpleegd over de onderwerpkeuze en de focus van de projectaanpak.
- In deze fase bestaat er een nadruk op een projectstructurering en formalisering van het samenwerkingsverband.

Implementatie Fase

- In de relatie tussen opdrachtgever- en opdrachtnemer is een duplicering aanwezig: de deelgemeente is enerzijds *opdrachtgever* voor een plan van aanpak (case C, voortgangsrapportage project, 2010b). Daarnaast fungeert de deelgemeente als *mede-opdrachtnemer* doordat naast de strategisch projectleider van een adviesbureau, de functie van uitvoerend projectleider door een adviseur van de deelgemeente wordt ingevuld. Dit

kan de onderscheiden rollen van beleidsregie en uitvoeringsregie voor het samenwerkingsverband compliceren.

- De wijze waarop het casemanagement voor de cliëntbesprekingen in de werkgroepen plaatsvindt en het vertrekpunt hiervoor met een vroegsignaleringsfunctie voor de wijkverpleegkundigen in de wijk, blijft onbekend.
- Een veelvuldige wisseling – 3^e maal - in het uitvoerend projectmanagement die aan het begin en vijf maanden voor het einde van de implementatiefase tot stand komt. De continuïteit van de projectaansturing vormt aldus een aandachtspunt.
- Voor case C vindt in de implementatiefase een projectverlenging plaats, hetgeen een negatieve invloed heeft op de continuïteit in de fasen van de procesgang.
- In deze fase is wederom een nadruk aanwezig op een projectstructurering en formalisering van het samenwerkingsverband.

Vervolg Fase

- Een dynamiek die in de beleidscontext van het project aanwezig is door de voorgenomen gebiedsgerichte aanpak binnen de (deel)gemeente. Hierin komen bezuinigingen en aanbestedingen naar voren die de sectoren zorg en welzijn eveneens beïnvloeden. Dit noopt tot een herformulering van de projectopzet en een nieuwe samenstelling van de werkgroep.
- Een nieuwe gemeentelijke opzet voor een Wmo front office loket wordt in deze fase geïntroduceerd, hetgeen voor de deelgemeente de eigen beleidsruimte inperkt.

In Tabel 6.23 met de conclusies voor case C zijn bovenstaande bevindingen ten aanzien van de procesgang c.q. fasen opgenomen en aangegeven voor de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten van het project. Vooruitlopend op de bevindingen van de case analyse is de mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen *beperkt*: de voortgang van de implementatiefase

is niet adequaat. Het per saldo effect van de invloeden vanuit de vier fasen van de procesgang voor het project op de resultaten wordt op basis van de interne documentatie als negatief verondersteld. Evenzo is de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten negatief doordat er knelpunten bestaan om te voldoen aan vooraf opgestelde specificaties van een dienst (hier: een methodiek en een arrangement) en voor een tijdige oplevering van een dienst.

3. Analyse van de factoren die de procesgang c.q. fasen van het project beïnvloeden

Op basis van het conceptueel Framework van par. 3.3.1. – zie Figuur 3.5 – vindt onderstaand een analyse plaats van in totaal vijf factoren, te weten: de 2 intra-organisationale factoren: organisatie leren, portfolio van activiteiten en de 3 inter-organisationale factoren: schaalgrootte, typen samenwerking en vertrouwen tussen partners, die achtereenvolgens aan de orde komen. Voor case C levert dit het volgende beeld op:

Intra-organisationale factoren: factor A, Organisatie leren conform conceptueel Framework:

De wijze waarop het organisatie leren ten behoeve van de IOS tot stand komt, is via drie invalshoeken geanalyseerd, te weten: (1) vanuit de *instrumentering*; (2) vanuit optredende *drempels en stimulansen* hiervoor en (3) vanuit een benoeming van het *type* leerervaringen; zie de toelichting in par. 3.2.2 onder B3 gemaakte keuze voor het eigen onderzoek.

1. Allereerst is nagegaan hoe de *instrumentering* – in navolging van het attribuut werkwijze (Child, 2005; Inkpen & Crossan, 1995) - van het organisatie leren plaatsvindt. Het oogpunt bij de instrumentering betreft de *reguliere* kennisdeling en – borging voor de samenwerking. In Tabel 6.16 is een overzicht hiervan gegeven aan de hand van: het *type overleg*, de gehanteerde *methodiek* en de *wijze van vastlegging*.

Tabel 6.16. *Case C Illustratie van de instrumentering van het organisatie leren*

Type overleg	Methodiek	Wijze van vastlegging
Plenaire bijeenkomsten via Wmo projectteam van professionals (case C, verslag projectteam, 2011a: 1)	Vraagverheldering van de cliënt o.m. via een 'keukentafelgesprek' (case C, projectplan 2010b: 5)	Rapportage per bijeenkomst; database voor uitwisseling van informatie tussen professionals (case C, verslag projectteam, 2011b: 1)

Bron: projectdocumentatie, zie databronnen case C

Ter toelichting van het type overleg:

De cliëntbesprekingen zijn op basis van de rapportages primair aan te merken als netwerkbijeenkomsten: de situatie van een kwetsbare oudere wordt (uitvoerig) doorgesproken en waarbij vervolgens – indien er een knelpunt zich aandient – een focus ligt op doorverwijzing naar een organisatie. Er ligt een nadruk op onderlinge kennismaking van de verschillende professionals via welke taken men verricht (case C, verslag projectteam, 2011b).

In Tabel 6.17 is het verloop van de cliëntbesprekingen door de Wmo projectteam van professionals in de tijd aangegeven.

Tabel 6.17. *Case C Verloop van de cliëntbesprekingen*

I. Peildatum	II. Aantal cliëntbesprekingen	III. Aantal cliënten besproken in overleg
01-09-2010	0	0
01-09-2011 ¹	34	59
01-12-2011 ²	44	103
01-03-2012 ²	49	145

¹ Betreft een voortijdige eindrapportage; case C, eindrapportage project, 2011a; cumulatief totaal voor wijk 1 en 2 exclusief projectverlenging. Rapportages van de Wmo projectteams zijn voor periode september 2010 – mei 2011 beperkt aanwezig.

² Afgeleid uit de rapportages Wmo projectteams juni 2011 – februari 2012; cumulatief totaal voor wijk 1 en 2. Medio november 2011 zijn de bijeenkomsten van de 2 Wmo projectteams samengevoegd.

Voor een periode van anderhalf jaar dat het project is uitgevoerd bestaat de hoofdlijn eruit dat er een groot aantal cliëntbesprekingen zijn georganiseerd en – in eerste instantie - een groot aantal cliënten zijn ingebracht en besproken; zie kolom II en III met respectievelijk # 49 en # 145. Uit de rapportages van de cliëntbesprekingen is echter een grote variatie in de aantallen cliënten af te leiden die in één bijeenkomst aan de orde komt. Zo kunnen *per bijeenkomst* ofwel geen enkele cliënt besproken worden ofwel het aantal van twaalf (case C, verslag

projectteam, 2011g; case C, verslag projectteam, 2011e). Het globale beeld is dat dezelfde cliënt naar inschatting van de rapportages veelal tweemaal is besproken. Uiteindelijk blijken volgens de cliëntregistratie circa 57 individuele cliënten aan de orde geweest waarvan in totaal 37 cliënten geheel zijn afgerond. Opgemerkt wordt dat de cliëntregistratie van september 2010 tot en met december 2010 ontbreekt. Afgezet tegen een doorlooptijd van het project van anderhalf jaar en een totale groepsgrootte van de beide Wmo projectteams van circa 9 professionals, is de realisatie van het aantal bijeenkomsten hoog te noemen. Het totale aantal individuele cliënten dat door de professionals wordt ingebracht – gemiddeld 6 cliënten – is daarentegen betrekkelijk laag.

De ontwikkeling of oefening van een arrangement voor een oudere komt niet of nauwelijks aan bod. In zoverre zijn de arrangementen die uiteindelijk naar voren komen met twee benoemde activiteiten – in onderdeel 5 verder toegelicht met de analyse van het projectresultaat - niet vanuit een gemeenschappelijke problematiek in de cliëntbesprekingen af te leiden.

Vanuit het oogpunt van een bestendinging van het organisatie leren verlopen de cliëntbesprekingen - door de sterke variatie in de frequenties waarin cliënten aan de orde komen - daarentegen discontinu voor een professional. Een gemis vormt de gaandeweg ontwikkelende nieuwe werkwijze tot een methodiek.

2. Een overzicht van naar voren komende *drempels* (Pucik, 1991) en *stimulansen* (Inkpen & Crossan, 1995) bij de professionals voor het organisatie leren. In Tabel 6.20 is hiervan een samenvattend overzicht gegeven. Zie hiervoor Tabel 6.18.

Tabel 6.18. Case C Voorbeelden van drempels & stimulansen voor het organisatie leren

Drempels	1. Moeilijk te definiëren inhoudelijk concept
	2. Afscherming van de cliënt en autonomie van de werkdomeinen (taken) bij professionals
	3. Weinig focus op methodiek- en arrangementontwikkeling
	4. 'Ruis' in de (deel)gemeentelijke beleidscontext
Stimulansen	1. Netwerkvorming voor professionals.
	2. Betrokkenheid bij nieuwe ontwikkelingen in het beleid voor zorg en welzijn

Bron: projectdocumentatie en semi-gestructureerde interviews met professionals in november 2012; N = 12

De naar voren komende *drempels* (Pucik, 1991) voor het organisatie leren kunnen betrekking hebben op een perceptie van de eigen werksituatie (zie onderstaand punt 1, 2, en 3).

- (1) Het inhoudelijke concept van een woonservicegebied – een centrale term in het project – krijgt geen vertaling in een operationele doelstelling(en) (case C, eindrapportage project, 2011a). “*Het woonserviceconcept is te breed geformuleerd en een onduidelijke term*” (case C, professional zorgaanbieder nr. 4, semi-gestructureerd interview, november 2012). Ook *best practices* waarin een succesvolle beroepspraktijk voor de professional naar voren komt blijven buiten beeld. De beleidsontwikkelaar zou te ver afstaan van de beroepspraktijk die professionals in het project tegen komen: veel cliënten die een meervoudige problematiek kennen, waarvoor de intake meerdere bezoeken noodzakelijk zijn en de arrangementontwikkeling veel afstemming tussen de instellingen met zich meebrengt (case C, semi-gestructureerde interviews, november 2012).
- (2) Een zekere mate van afscherming van de cliënt is bij professionals aanwezig waardoor de inbreng van nieuwe cliënten te weinig een continu verloop krijgt: “[...] *het merendeel van de professionals wil de cliënt vasthouden en redeneert teveel vanuit de concurrentiegedachte*” (case C, professional welzijnsinstelling nr. 7, semi-gestructureerd interview, november 2012). Dit zou ingegeven zijn door bestaande productieafspraken die leidend zijn voor de middelentoewijzing in de zorg- en welzijnssector. Als onderliggend issue voor de cliëntbesprekingen wordt een gesprek gezien over elkaars werkdomeinen door de professionals. Dit verloopt lange tijd afwachtend binnen de Wmo projectteams (case C, semi-gestructureerde interviews, november 2012).
- (3) De cliëntbesprekingen door professionals vinden niet plaats aan de hand van een bepaalde methodiek als leidend stramien voor de (nieuwe) werkwijze. Gevolg hiervan is dat de cliëntbesprekingen onvoldoende structuur kennen (case C, semi-gestructureerde interviews, november 2012).
- (4) Signalen dat veranderingen in de (deel)gemeentelijke beleid voor de zorg- en welzijnssector gevolgen kunnen hebben voor de budgetten en daarmee voor specifieke functies op het niveau van de uitvoerenden. De noodzaak wordt

onderkend dat professionals een meer generalistische werkinhoud krijgen maar dat de tendens bestaat om nieuwe functies – waaronder de wijkconsulent - te creëren. De moderator in onderdeel 4 licht deze ontwikkeling verder toe.

Als *stimulansen* (Inkpen & Crossan, 1995) voor het organisatie leren zijn in de interviews door de professionals twee onderwerpen aangemerkt: de opgedane ervaringen door de eigen werkwijze te vergelijken met concollega's (zie onderstaand deels punt 1) of een toekomstige bedreiging voor de eigen werksituatie het hoofd bieden (zie punt 2).

- (1) De kans om aan andere professionals de eigen werkwijze te kunnen toelichten. Door gezamenlijk een cliënt te bespreken is het mogelijk met collega's ervaringen te delen en contacten met hen te verbeteren. Voorts zijn dubbelingen in het werk voor de oudere te voorkomen doordat er meer inzicht ontstaat in de taken van de professionals. Voor de toekomst kunnen kortere lijnen ontstaan voor de doorverwijzing van vragen van cliënten tussen professionals (case C, semi-gestructureerde interviews, november 2012).
- (2) Door de projectdeelname krijgt de professional meer inzicht in de zelfredzaamheid van de bewoners en de nieuwe beleidsontwikkeling van het wijkgerichte werken. De omslag in het denken en handelen is aangegeven met: “[...] *niet meer alleen zorggericht naar een oudere kijken maar vraagverheldering voorop stellen*” (case C, professional welzijnsinstelling nr. 5, semi-gestructureerd interview, november 2012).
3. De derde invalshoek betreft het *type organisatie leren* (Child, 2005) dat aanwezig is in het project bij de professionals. Zie hiervoor Tabel 6.19.

Naar analogie van de typologieën van Child e.a. (2005) voor organisatie leren in par. 3.2.2., richt de analyse zich op de mate van synchrone ontwikkeling van kennis, werkwijze en motivatie via de opgedane leerervaringen. De analyse heeft daarmee een focus of er sprake is van continuïteit in het proces van deze leerervaringen bij professionals in het project.

Tabel 6.19. *Case C Perceptie van professionals ten aanzien van leertypen*^{1 2}

*Invloed van de leerervaringen op kennis, werkwijze en motivatie in het begin, in het midden en aan het einde van de implementatiefase*³

	Begin (I)	Midden (II)	Einde (III)	Mate van overeenkomstige ontwikkeling (IV)
• Ontwikkeling kennis	2.3	2.9	3.7	+
• Ontwikkeling werkwijze	2.5	2.9	3.5	+
• Ontwikkeling motivatie	2.8	3.6	4.2	+

¹ Score op een vijfpuntschaal: 1 = laag en 5 = hoog; via semi-gestructureerde interviews met professionals in november 2012; N = 12

² Het betreft een gemiddelde van 12 individuele scores van de professionals

³ Scores betreffen een partieel effect d.w.z. de invloed van de leerervaringen op de procesgang (de implementatiefase).

In Tabel 6.19 zijn de scores vermeld die de professionals toekennen aan de invloed van de leerervaring op het kennisniveau, de eigen werkwijze en motivatie ten tijde van de implementatie. Het aangebrachte onderscheid naar projectfase in Tabel 6.19 heeft alleen betrekking op de implementatiefase van het project omdat hier de professionals aan zet zijn.

Afgaande op de ontwikkeling van de leerervaringen in de tijd is het de laatste projectfase waarin de leerervaringen het meest tot uiting komen ten aanzien van opgedane kennis en werkwijze met bovengemiddelde scores van respectievelijk 3.7 en 3.5 en kan aldus een positieve trend waargenomen worden. Voor de professionals levert het project met het concept van woonservicegebieden - meer toegespitst zodat professionals leren om formele en informele netwerken met elkaar te verbinden zodat ouderen langer zelfstandig blijven wonen - qua kennisontwikkeling en werkwijze een positieve bijdrage. Ook de gemiddelde score voor de motivatie bij de professionals in de tijd - van 2.8 naar het hoge niveau van 4.2 - maakt eveneens een positieve ontwikkeling door. Daarmee is het beeld van de verandering voor de opgedane leerervaringen over de hele linie eensluidend en positief. Qua leertype dat naar analogie van Child e.a. (2005) in par. 3.2.2. aangegeven typologieën zou voorkomen, betreft een overeenkomstige ontwikkeling waarin de deelnemers een gelijktijdige positieve ontwikkeling aangeven voor wat betreft kennis, werkwijze en motivatie*.

*) Triangulatie van de databronnen geeft aan dat het integrale effect van de leerervaringen d.w.z. de invloed van leerervaringen op de procesgang en van procesgang op het projectresultaat, uit komt op een score van 3.6. Deze score is daarmee vrijwel in lijn met de scores voor kennis en werkwijze voor het einde van de implementatiefase - zie kolom III van Tabel 6.19.

Conclusie: er is een groot aantal cliëntbesprekingen gehouden die echter een sterke variatie kent inzake de aantallen cliënten (cases) per bijeenkomst en blijft de inbreng van cliënten door de professionals achter. De signalering van de behoeften bij ouderen vormt de kern van de cliëntbesprekingen waarbij de vraagverheldering nauwelijks of geen vervolg krijgt met uitvoering in arrangementen. Voor het organisatie leren komt een aantal drempels naar voren zoals geen gestructureerde wijze van methodiekenontwikkeling en afscherming van cliënten door professionals. Het aantal drempels, namelijk 4, voor het organisatie leren blijkt groter dan het aantal stimulansen, namelijk 2. Afgaande op de scores van Tabel 6.19 zou er qua leertype sprake zijn van een overeenkomstige ontwikkeling van kennis, werkwijze en motivatie. Deze typering staat evenwel in contrast met de vele naar voren komende drempels voor het organisatie leren. Als mogelijke verklaringsgrond voor de stijging van de scores over de hele linie ten aanzien van kennis, werkwijze en motivatie bij de leerervaringen, zou uit het hernieuwde projectmanagement kunnen bestaan. Het per saldo effect van de drie invalshoeken – *instrumentering, drempels & stimulansen en leertype* – voor de factor organisatie leren in case C op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen, is daarmee niet nader te specificeren zoals in Tabel 6.23 is vermeld. De invloed op de mate van voldoen aan vooraf opgestelde specificaties van een dienst en de tijdigheid van oplevering van een dienst is evenzo niet nader te specificeren.

Intra-organisatiele factoren: factor B, Portfolio van activiteiten conform conceptueel Framework:

In Tabel 6.20 zijn van de partners (zie kolom 1) – aangegeven met de vertegenwoordigers van de zorg- en welzijnssector in het betreffende project – de portfolio van activiteiten (kolom 2) verwoord.

Op basis van Tabel 6.20 blijkt er aan de zijde van de zorgaanbieders 1 t/m 4 maar tevens voor de welzijnsinstellingen 5 t/m 7 sprake van een overlap qua portfolio van activiteiten. Het gemis aan aanvulling voor de portfolio van activiteiten tussen de partners en aanwezigheid van overlap, suggereert een concurrerende verhouding oftewel rivaliteit tussen de partners. Tevens is de veronderstelling hierdoor dat het vertrouwen tussen de partners in zekere mate negatief wordt beïnvloed; zie verder ad E factor vertrouwen tussen de partners.

Tabel 6.20. *Case C Portfolio van activiteiten*

<i>Partner</i>	<i>Omschrijving van activiteiten</i>
Zorgaanbieder 1	Activiteiten op het gebied van intramurale en extramurale zorg (verzorging- en verpleging, thuiszorg); aanbieding van diverse woonvormen; welzijn via ontspanningsactiviteiten en voorzieningen voor de eigen bewoners en de wijk. Aldus geïndiceerde ondersteuning en begeleiding aan met name de doelgroep ouderen.
Zorgaanbieder 2	Activiteiten op het gebied van extramurale zorg (langdurende – chronische – zorg alsook kortdurende – specialistische – zorg in de thuissituatie van een cliënt). Aldus geïndiceerde ondersteuning en begeleiding aan hoofdzakelijk ouderen.
Zorgaanbieder 3	Activiteiten op het gebied van intramurale en extramurale zorg via woonvoorzieningen, activiteitencentra, kinderdagcentra, steun- en trefpunten en logeerhuizen. Aldus geïndiceerde ondersteuning en begeleiding aan alle leeftijdscategorieën met lichamelijke en/of verstandelijke beperkingen.
Zorgaanbieder 4 (Vroegsignalering door wijkverpleegkundigen; detachering via aanbieder 1 en 2)	Verpleegkundige zorg en eerste aanspreekpunt bij vragen op het gebied van wonen, welzijn en zorg; signaleren, coördineren en regie voeren over zorg in de wijk. Aldus geïndiceerde en niet geïndiceerde ondersteuning en begeleiding aanbieden of faciliteren voor alle levensfasen.
Welzijnsinstelling 5	Activiteiten ter bevordering van de eigen kracht van de cliënt of participatie voor (groepen) van burgers met sociaal economische en/of sociaal maatschappelijke problemen via intramurale en extramurale zorg en ondersteuning. Aldus geïndiceerde en niet geïndiceerde ondersteuning en begeleiding voor alle levensfasen.
Welzijnsinstelling 6	Signalering en doorverwijzing bij vragen ten aanzien van wonen, welzijn en zorg. Aldus niet geïndiceerde ondersteuning en begeleiding voor inwoners van 55 jaar of ouder.
Welzijnsinstelling 7	Facilitering van buurt- en wijkinitiatieven voor bewoners door versterking van de sociale samenhang en solidariteit; vraagsignalering en –doorverwijzing naar formele en informele netwerken. Aldus niet geïndiceerde ondersteuning en begeleiding voor alle levensfasen.
Woningcorporatie 8	PM
Woningcorporatie 9	PM

Bron: case C, zorgaanbieder 1, jaardocument 2009, 2010; case C, zorgaanbieder 3, jaardocument 2009, jaarverslag 2012; case C, welzijnsinstelling 5, jaarverslag 2010; case C, welzijnsinstelling 7, jaarverslag 2010; voor de overige deelnemers is de informatie gebaseerd op web sites.

Tijdens het opstellen van het plan van aanpak voor het project komt het onderwerp samenwerking versus concurrentie in de zorg naar voren. Zorgaanbieders moeten steeds marktgerichter gaan werken en dit leidt ertoe dat zij zich inzetten voor het werven van zo veel mogelijk cliënten. Er wordt gesteld dat in wijk 2 zorgaanbieder 1 en zorgaanbieder 2 dezelfde markt bedienen (case C, projectplan, 2010b). Vandaar de verwachting dat de stuurgroep het onderwerp samenwerking versus concurrentie zal agenderen. Vanuit de portfolio van activiteiten van de partners is aangegeven: “*Er zit een overlapping in ieders werk – wonen, welzijn en zorg - van de deelnemers [...] we bieden in feite hetzelfde aan, er bestaat te weinig onderscheid*

van elkaar” (case C, professional welzijnsinstelling nr. 6, semi-gestructureerd interview, april 2012). Op het niveau van de professionals in de Wmo projectteams blijkt na één jaar implementeren rivaliteit nog aanwezig te zijn: “[...] *we moeten af van het werven van cliënten voor de eigen organisatie. Gaan we echt samenwerken of blijft het bij afstemmen*” (case C, verslag projectteam, 2011i: 2). In de terugblik op het project komt naar voren dat de spanning tussen samenwerking en concurrentie tussen de partners alleen voor een deel is op te lossen. Door in de cliëntbesprekingen aan te geven wie de meest aangewezen casemanager en dat de professionals elkaar daarbij eventuele overdracht van cliënten gunnen (case C, eindrapportage project, 2011b). Volgend op de portfolio van activiteiten tussen de partners die als overlappend worden aangemerkt, zou er sprake zijn van een langere interne besluitvorming tussen de deelnemers en een lage(re) inbreng van cliënten (cases) voor de cliëntbesprekingen (case C, semi-gestructureerde interviews, februari 2012).

Voor de vervolgfase van het project komen de opties voor de toekomstige samenwerking aan de orde. Door ontwikkelingen in de stad en deelgemeenten inzake aanbesteding – opdrachtverstrekking in het kader van gebiedsgerichte inkoop van zorg en welzijn – is een vrees voor nieuwe samenwerking treffend (case C, brief deelgemeente C, 2012). Signalen dat voor het vervolg van het project de beleidscontext zich wijzigt blijken de deelnemers niet te ontgaan. Het hoofdaannemerschap zou in de toekomst weggelegd zijn voor de zorgaanbieders waarbij de welzijnsinstellingen vervolgens bij worden betrokken (case C, semi-gestructureerde interviews, februari 2012). In de moderator van onderdeel 4 zijn enkele ontwikkelingen hiervoor toegelicht. Overigens blijkt al tijdens de implementatie van het project – juni 2011 – het voornemen van de deelgemeente bekend is om een subsidierelatie met welzijnsinstelling 7 te beëindigen. De coördinatietaak zal worden ondergebracht bij een nieuwe zorgaanbieder die deel gaat uitmaken van het vervolgproject *Gebiedsgerichte aanpak WWZ* (case C, oriënterende interviews, maart 2011). Dit issue is eveneens bij de moderator opgenomen.

Conclusie: een overlap in de portfolio van activiteiten is aanwezig die zowel aan de zijde van de zorg- als aan de zijde van de welzijnsinstellingen zijn terug te vinden. Het geeft een onderliggend issue van rivaliteit aan de samenwerking mee. Voor de partners is deze overlap in de portfolio van activiteiten in het

samenwerkingsverband onderkend, die vanuit de besluitvorming en inbreng van cliënten voor case C een negatieve invloed suggereren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van de samenwerking; zie de conclusie in Tabel 6.23. De invloed op de mate van voldoen aan vooraf opgestelde specificaties van een dienst en de tijdigheid van oplevering van een dienst is evenzo negatief.

Inter-organisationale factoren: factor C, Schaalgrootte conform conceptueel Framework:

In Box 6.19 is een indicatie gegeven van de grootte van het project op basis van het aantal actoren en het aantal deelnemers van het Wmo projectteam.

Box 6.19. Case C Illustratie van de schaalgrootte van het project

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Aantal actoren: 13 (zie Box 6.16)• Aantal professionals in Wmo projectteam: 9 |
|--|

Bron: projectdocumentatie, zie databronnen case C

Een groot aantal actoren blijkt in het project deel te nemen vanuit de sectoren wonen, zorg (inclusief de financiers) kent het samenwerkingsverband aan de start circa 13 instellingen; zie hiervoor Box 6.16 *Overzicht van de actoren*. Aldus vindt de aanzet plaats voor een grootschalig partnerschap dat een breed geschakeerde samenstelling kent.

Het grote aantal actoren brengt met zich mee dat er een uitgebreide afstemmingsstructuur wordt opgezet voor de *reguliere* informatie-uitwisseling en besluitvorming. In dit verband is eerder in de analyse van de procesgang van onderdeel 2 een aantal gremia toegelicht. In de praktijk bestaat de stuurgroep uit circa 9 participanten (inclusief (deel)gemeentelijke diensten in totaal 14 genodigden); (case C, verslag stuurgroep, 2010a). De Wmo projectteams per wijk bestaat uit elk 4 deelnemers. In een later stadium van de implementatie zijn beide projectteams tot één overleg gefuseerd en is daarmee eveneens breed geformeerd. Zij bestaat dan uit circa 9 professionals (case C, verslag projectteam, 2011). Opgemerkt wordt dat een aantal actoren daarmee ervan van afziet om een professional te laten deelnemen aan het Wmo projectteam.

De grootte van de Wmo projectteams is enerzijds ingegeven door de wens om een netwerk van partijen te creëren: “[...] *het innovatieteam is een breed netwerk van formele en informele partijen die elk vanuit een eigen rol kunnen bijdragen aan de uitgangspunten en doelstellingen van de Wmo*”. Anderzijds wordt omwille van de effectiviteit een kleinschalige opzet voorgestaan: “[...] *het innovatieteam bestaat omwille van effectiviteit uit een (kern)team van beperkte omvang. Leden zijn in ieder geval professionals die veelvuldig werken in de wijk en/of met kwetsbare bewoners*” (case C, eindrapportage project, 2011b: 5). De grootte van de Wmo projectteam blijkt de coördinatie van de uitvoerende activiteiten evenwel te bemoeilijken. Tot slot komt naar voren dat de grootte van de Wmo projectteam de flexibiliteit in het maken van afspraken tussen de professionals er door vermindert. Als reden geldt hiervoor ondermeer dat professionals veelal niet voor één geografisch gebied werken (case C, semi-gestructureerde interviews, februari 2012).

Bij de analyse van het organisatie leren is de geringe inbreng van cliënten door professionals reeds toegelicht vanuit het verloop van de cliëntbesprekingen - zie Tabel 6.17. Daarnaast komt naar voren dat de cliëntbesprekingen een lage opkomst van de professionals kennen (case C, verslagen projectteam, 2011f, 2011g, 2011h). Gesteld wordt dat het niet de schaalgrootte van de afzonderlijke werkgroepen is maar veeleer de schaalgrootte op projectniveau qua aantal actoren die het project als geheel parten speelt. Voor het samenwerkingsverband wordt een *free-rider probleem* (naar Axelrod, 1985) verondersteld die zich in de projectteam manifesteert en waarvoor de volgende indicaties bestaan: “*Er zitten allerlei organisaties bij die alleen luisteren en weinig cliënten inbrengen, andere deelnemers moeten het organiseren*” (case C, professional welzijnsinstelling nr. 7, semi-gestructureerd interview, maart 2012).

Conclusie: vanuit het aantal actoren voor de samenwerking is er sprake van een grootschalige entiteit. Op het niveau van de projectteam van professionals bemoeilijkt de schaalgrootte ondermeer de coördinatie van de activiteiten en suggereert een *free-rider* probleem vanuit een lage inbreng van cliënten en een lage opkomst van professionals in de werkgroep. Daarmee bestaat er in case C een indicatie voor negatieve invloed van de schaalgrootte op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van de samenwerking zoals is vermeld in Tabel 6.23. De invloed op de mate van voldoen aan vooraf opgestelde specificaties van een dienst en de tijdigheid van oplevering van een dienst is evenzo negatief.

Inter-organisationale factoren: factor D, Typen samenwerking conform conceptueel Framework:

In Tabel 6.21 is een analyse verricht van de factor typen samenwerking vanuit een drietal elementen overeenkomstig de theoretische onderbouwing met Tabel 3.3 in par. 3.2.2.

Tabel 6.21. *Case C Typen samenwerking*

<i>Elementen</i>	<i>Illustratie</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Mate van scheiding tussen ontwerp en implementatie (naar Mintzberg, 2009) – <i>hoog</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Een planmatige aanpak die een splitsing kent van ‘denken’ en ‘doen’ waardoor er een cesuur optreedt tussen het formuleren & implementeren van een projectstrategie. Dit is terug te vinden in de aanpak om de formele en informele netwerken met elkaar te verbinden. Hierin komt een volgtijdelijkheid van de activiteiten tot uiting die de uitvoering bemoeilijkt (case C, projectplan 2010b: 11). • De ontwikkeling van een projectplan met inschakeling van een adviesbureau draagt bij aan bovenstaande splitsing van ‘denken’ en ‘doen’. • In het verlengde van het bovenstaande punt: de cliëntbesprekingen in de Wmo projectteams concentreren zich op wederzijdse kennismaking en informatie-uitwisseling in plaats van het ontwikkelen en uitvoeren van vraaggestuurde arrangementen en methodiekontwikkeling (case C, verslag projectteam, 2011a: 1).
<ul style="list-style-type: none"> • Mate van formele projectinrichting (naar Vlaar, 2006) – <i>hoog</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • De begeleiding van het project vindt plaats door een breed samengestelde stuurgroep (case C, verslag stuurgroep 2010a: 1). Het projectmanagement is deels opgedragen aan een adviesbureau. • Via oplevering van het plan van aanpak en het convenant tussen de deelnemers vindt een kader voor de projectopzet en – implementatie plaats (case C, projectplan, 2010b: 1; case C, convenant deelgemeente C, 2010: 1). • Voor het project zijn een groot aantal rapportages beschikbaar voor de planvorming en monitoring (t.w.: plan van aanpak, voortgangsrapportages project aan subsidieënt, monitor, eindrapportage) en van de bijeenkomsten (stuurgroep en Wmo projectteam).
<ul style="list-style-type: none"> • Mate van werkwijze van actor(en) te karakteriseren als institutioneel ondernemer (naar Garud, 2007) – <i>zeer beperkt</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Het project beoogt dat formele netwerken van professionals en informele netwerken nauwer gaan samenwerken (case C, projectplan, 2010b: 5) maar bestaat de focus uit de ontwikkeling van een methodiek.

Bron: projectdocumentatie, zie databronnen case C

Het eerste element in Tabel 6.21 betreft een hoge mate van scheiding tussen ontwerp en implementatie van het project (cf. Ontwerpschool naar Mintzberg, 2009) waardoor ‘denken’ en ‘doen’ in het project te weinig verbonden zijn. Het tweede element komt naar voren in een hoge mate van formele projectinrichting

(Vlaar, 2006), zoals terugkomend in een groot aantal rapportages voor planvorming en monitoring. Het derde element illustreert een zeer beperkte mate van een werkwijze van actoren als institutioneel ondernemer (Garud, 2007), hetgeen in de focus op de ontwikkeling van een methodiek aanwezig is. In de verdere analyse van de factor typen samenwerking staat met name het eerste element centraal.

Een scheiding tussen ontwerp en implementatie (Mintzberg, 2009) van de projectstrategie doet zich voor ten aanzien van een formeel *nagestreefde* methodiek- en arrangementontwikkeling als centrale elementen van de samenwerking. De methodiekontwikkeling is conform de subsidievoorwaarden die door het Innovatiefonds Wmo als financier zijn aangegeven. De arrangementvorming voor ouderen is terug te vinden in een convenant tussen de partners (case C, convenant, 2010). Voornoemde programmatische insteek vindt zijn *uitwerking* echter – via de reguliere cliëntbesprekingen – in een kennismaking en informatie-uitwisseling plaats tussen de professionals (case C, verslagen projectteam, 2011a-2012b). “[...] *Er bestaat een erg grote nadruk op het plan van aanpak zonder dat er oog is voor de verdere uitvoering die vanuit de zorgvrager is geformuleerd. Kortom, teveel accent op het formele beleid in plaats dat vanuit de zorgbehoeften is geredeneerd*” (case C, projectleider, semi-gestructureerd interview, februari 2012). Het formuleren van een projectstrategie – de ontwikkeling van een visie en een werkwijze voor de professional – is mogelijk te lang geweest waardoor het vervolg met de uitvoering te weinig aandacht krijgt. Op deze wijze kan er een negatieve invloed ontstaan voor de procesgang van het project (case C, semi-gestructureerde interviews, februari 2012).

Voor wat betref de mate van formele projectinrichting, die als hoog wordt verondersteld, is hiervoor indicatief de instelling van een stuurgroep (case C, verslag stuurgroep, 2010a), de oplevering van een convenant (case C, convenant deelgemeente C, 2010) en een reeks rapportages voor de planvorming en monitoring waaronder de voortgangsrapportages van het project (case C, voortgangsrapportage project, 2010b).

Het project beoogt dat formele netwerken van professionals en informele netwerken nauwer gaan samenwerken (case C, projectplan, 2010b: 5) maar bestaat de focus uit de ontwikkeling van een methodiek – vraagverheldering bij cliënten – voor het ontwikkelen en uitvoeren van arrangementen (case C, eindrapportage project, 2011a: 10).

Conclusie: een scheiding tussen ontwerp en implementatie van de projectstrategie (naar Mintzberg, 2009) komt terug in een accent op de ontwikkeling van een visie terwijl het vervolg met de arrangement ontwikkeling en uitvoering in de cliëntbesprekingen uit beeld raakt. Daarmee ligt er een focus op het ‘denken’ en komt het ‘doen’ te weinig aan bod.

Hoe hoger een scheiding tussen ontwerp en implementatie terug te vinden is in de projectstrategie alsmede een hoge formele projectinrichting en een zeer beperkte mate waarin de werkwijze van actoren als institutioneel ondernemer aanwezig is, geeft een indicatie voor een grotere negatieve invloed van typen samenwerking in case C op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van de samenwerking; zie de conclusie in Tabel 6.23. De invloed op de mate van voldoen aan vooraf opgestelde specificaties van een dienst en de tijdigheid van oplevering van een dienst is evenzo negatief.

Inter-organisationale factoren: factor E, Vertrouwen tussen partners conform conceptueel Framework:

Als laatste factor komt het vertrouwen tussen de partners aan de orde. Als theoretische invalshoek geldt de perceptie voor het vertrouwen tussen de partners (Inkpen e.a., 2004; Vlaar e.a., 2006) en daarbij optredende belemmeringen voor de ontwikkeling van het vertrouwen tussen partners (naar Lioukas e.a., 2015).

Er bestaat een tweetal indicaties die rivaliteit – concurrentie – tussen de partners veronderstelt en waardoor het vertrouwen tussen de partners mogelijk beperkt blijft.

- (1) Voor case A is bij de analyse van de factor vertrouwen opgemerkt dat concurrentie in de zorg steeds meer gemeengoed wordt en mogelijk een negatieve invloed zal hebben op het onderlinge vertrouwen tussen de partners. Omdat voor case C dezelfde gemeentebreed opererende zorgaanbieder aanwezig is als bij case A – zorgaanbieder 1 met daaraan toegevoegd een nieuwe gemeentebreed opererende zorgaanbieder 2 - geldt de eerdere constatering mutatis mutandis: de rivaliteit neemt toe tussen de deelnemende partijen voor de schaarser wordende middelen binnen de sectoren zorg en welzijn.

- (2) Vanuit eerdere conclusies: factor B portfolio van activiteiten wijst op overlap aan de zijde van de deelnemende zorgaanbieders en tevens bij de welzijnsinstellingen. Factor C schaalgrootte van het samenwerkingsverband maakt een *free-rider* probleem vanuit het werkoverleg van professionals inzichtelijk.

Beide bevindingen vormen een mogelijke versterking van de rivaliteit tussen de partners.

In Box 6.20 is bevinding opgenomen van het vertrouwen tussen de partners aan de hand van scores op een vijfpuntschaal voor het niveau waarop de contacten tussen de actoren kunnen plaats. Het algemene beeld inzake de perceptie van het vertrouwen komt uit op een rekenkundig gemiddelde score van 3,2 tussen bestuurders/managers/projectleider en de professionals; zie hiervoor Box 6.20 waarbij een gemiddelde op een vijfpuntschaal een score 3 betreft hetgeen vrijwel overeenkomt met het rekenkundig gemiddelde.

Als mogelijke belemmeringen die de ontwikkeling van het vertrouwen tussen de partners beïnvloeden, merkt een aantal professionals op dat doelstelling van het project onduidelijk is en dat de cliëntbesprekingen qua uitvoering te weinig structuur kennen (case C, semi-gestructureerde interviews, december 2012). Zo komt in dit kader het ontbreken van een takenoverzicht voor een professional aan het begin van het project als een gemis naar voren: “[...] *dat geeft veiligheid aan de professional voor de cliëntbesprekingen*” (case C, professional zorgaanbieder nr. 4, semi-gestructureerd interview, december 2012).

Box 6.20. *Case C Perceptie van het vertrouwen tussen partners¹*

Tussen bestuurders, managers, projectleider en professionals in het project:
*“Welke waardering geeft u voor het vertrouwen tussen de partijen
 [bestuurders, managers, projectleider en professionals] gedurende het project?”*

Gemiddelde score respondenten: 3,2 (1= laag en 5 = hoog)

N = 8; geen mening 0

¹ Semi-structureerde interviews zijn afgenomen met vertegenwoordigers van het management en professionals in februari 2012; N = 8 bestaande uit: bestuurder (1), manager (1), projectleider (1), professional (5).

Bestuurder, manager en projectleider kunnen zich uitspreken over het vertrouwen tussen de professionals in het project en vice versa. Er is voor gekozen dat de geïnterviewden op basis van hun eigen inschattingen aan de diverse overleggen een oordeel geven.

Conclusie: indicaties die een beperkt vertrouwen tussen de partners suggereren, zijn niet in lijn met de scores voor de waardering van het vertrouwen gedurende het project – uitgezonderd de vervolgfase. Mogelijke belemmeringen die de ontwikkeling van het vertrouwen beïnvloeden zijn daarentegen aanwezig. Het per saldo effect van de invloed van het vertrouwen tussen de partners voor case C op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van de samenwerking is niet nader te preciseren. De invloed op de mate van voldoen aan vooraf opgestelde specificaties van een dienst en de tijdigheid van oplevering van een dienst is evenzo niet nader te specificeren.

4. Moderator

In Box 6.21 is een opsomming gegeven van de exogene ontwikkelingen die overeenkomstig de moderator in het conceptueel Framework van Figuur 6.1 is vermeld.

Box 6.21. *Case C Moderator*

- Voor de sector welzijn: sluiting van club- en buurthuizen
- Nieuwe ambitie voor deelgemeentelijke Wmo front office
- Gebiedsgericht inkopen van zorg en welzijn

Bron: projectdocumentatie, zie databronnen case C

Als exogeen te aan te geven ontwikkelingen voor case C komen naar voren:

- (1) Binnen een deelgemeentelijke context speelt het creëren van nieuwe functies voor de professionals en het wijzigen van bestaande subsidierelaties (case C, onderzoek wijkconsulent, 2009; case C, oriënterende interviews, maart 2011). Hiertoe is ook de sluiting te rekenen van club- en buurthuizen van voorjaar 2011 - zie tevens case B - die een signaal vormt voor welzijnsinstellingen in andere deelgemeenten binnen Rotterdam. Inzake de context waarbinnen het samenwerkingsverband moet opereren zijn aangegeven met: “[...] *De bezuinigingen die gaande zijn geven onrust, het welzijnswerk vervaagt steeds meer en het geeft ten aanzien van het projectdoel een groeiende onzekerheid: welke rol je als professional op termijn gaat invullen*” (case C, professional welzijnsinstelling nr. 7, semi-gestructureerd interview, april 2012).
- (2) De aanscherping van de positionering die voor het deelgemeentelijke Wmo front office loket heeft plaats gevonden: *“De VraagWijzer [...] zal worden doorontwikkeld van alleen een loketfunctie naar die van spil in het Wmo-netwerk”* (case C, brief wethouder gemeente Rotterdam, 3 februari 2011: 2). Bij de opstelling van het plan van aanpak – voorjaar 2010 - voor het project is voorzien dat ontwikkelingen inzake dit Wmo front office loket om afstemming vragen met het project (case C, projectplan, 2010b). Een en ander betekent dat vijf maanden nadat de implementatie van het project is gestart, er een verdere invulling komt van het ambitieniveau van het deelgemeentelijke Wmo front office loket. Dit vereist de facto een herziening van het plan van aanpak c.q. de projectopzet.
- (3) Stedelijke en deelgemeentelijke ontwikkelingen inzake het *gebiedsgericht inkopen voor zorg en welzijn*. (NB Dit is formeel na beëindiging van het project voor het Innovatiefonds Wmo maar conform de projectverlenging tot februari 2012). Stedelijke en deelgemeentelijke budgetten van zorg en welzijn worden opgenomen in één bestek en vervolgens gezamenlijk in een gebied aanbesteed. College van B&W Rotterdam besluit op 6 juni 2011 om gefaseerd over te gaan tot een gebiedsgerichte organisatie van zorg en welzijn (case C, brief wethouder, 30 september 2011; case C, notitie sociale zaken gemeente Rotterdam, 5 oktober 2011). Op deze wijze kunnen deelgemeenten te zijner tijd uit meerdere bestekken kiezen en is het mogelijk dat per

bestek hoofd- en onderaannemerschap ontstaat. Deze wijziging in de (deel) gemeentelijke beleidscontext veronderstelt een heroriëntatie bij de actoren op samenwerking.

Conclusie: uit de analyse van de bovengenoemde drie ontwikkelingen vanuit de moderator op de relatie tussen procesgang c.q. fasen en de resultaten is voor elk een negatieve invloed voorzien, waardoor het per saldo effect eveneens negatief is voor case C. In Tabel 6.23 staat deze conclusie aangegeven.

5. Procesgang c.q. fasen en resultaten: invloed op de waardering van de performance

Op basis van de conclusie in onderdeel 2 *Analyse van de procesgang c.q. fasen* komt naar voren dat de continuïteit van de procesgang c.q. fasen *beperkt* is doordat de formatie- en implementatiefase niet adequaat zijn; zie Box 6.22 met een illustratie van de mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen.

Box 6.22. *Case C Illustratie van de mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee op de waardering van de performance*

- *Start Fase:* een nieuwe regierol voor de deelgemeente.
- *Formatie Fase:* een vraagafstemming bij cliënten/bewoners en vertegenwoordigers van bewonersorganisaties; een nadruk op projectstructurering en formalisering van het samenwerkingsverband suggereert een beperkte ontwikkeling van vertrouwen tussen partners.
- *Implementatie Fase:* een duplicering van rollen inzake het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap; casemanagement is onduidelijk in de cliëntbesprekingen; een wisseling in projectmanagement; deze fase kent een projectverlenging; een nadruk op projectstructurering en formalisering van het samenwerkingsverband suggereert beperkte ontwikkeling van vertrouwen tussen partners.
- *Vervolg Fase:* anticiperen op regelgeving inzake zorg & welzijn en de gemeentelijke Wmo front office.

Bron: conclusie onderdeel 2 Analyse van de procesgang c.q. fasen, zie databronnen case C

Conclusie: de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten wordt op basis van de interne documentatie als negatief verondersteld

en daarmee wordt een negatieve invloed gesuggereerd op de waardering van de performance voor het project; zie hiervoor Tabel 6.23. Evenzo is de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen door knelpunten negatief om te voldoen aan vooraf opgestelde specificaties van een dienst (hier: een methodiek en een arrangement) en voor een tijdige oplevering van een dienst.

6. Doelstelling en invloed op de waardering van de performance

In Tabel 6.22 is de doelstelling en de performance van het project overeenkomstig het ontwikkelde Framework in par. 3.3.1. beknopt vermeld.

Tabel 6.22. Case C Doelstelling van het project en invloed daarvan op de waardering van de performance

Doelstelling van het project	Bijdrage vanuit de respectievelijke analyseniveaus aan de performance	Toelichting: bevindingen op drie analyseniveaus
1. Beschrijven & opleveren nieuwe methodiek	- ; -	<ul style="list-style-type: none">• <i>Cliënt-eindegebruiker:</i> focus is aanwezig maar referentie aan een theoretische context ontbreekt (case C, projectplan, 2010b); geen realisatie van de nieuwe methodiek binnen de initiële projecttermijn (case C, projectplan, 2010b).
	- ; -	<ul style="list-style-type: none">• <i>Inter-organisatieel:</i> de opgeleverde methodiek kent geen koppeling met cliëntbesprekingen en betreft een projectevaluatie (case C, verslagen projectteam, 2011a-2012b); geen realisatie van de nieuwe methodiek binnen de initiële projecttermijn (case C, projectplan, 2010b).
	-	<ul style="list-style-type: none">• <i>Organisatieel:</i> een oriëntatie op het zeker stellen van de toekomstige financiële middelen.
2. Ontwikkelen & uitvoeren van arrangementen voor cliënten	0 ; -	<ul style="list-style-type: none">• <i>Cliënt-eindegebruiker:</i> een behoeftepeiling bij cliënten en bewoners die echter geen koppeling kent met de cliëntbesprekingen (case C, eindrapportage project, 2011a); geen realisatie van arrangementen voor cliënten binnen de initiële projecttermijn (case C, projectplan, 2010b).
	- ; -	<ul style="list-style-type: none">• <i>Inter-organisatieel:</i> de ontwikkelde arrangementen ontberen koppeling met de cliëntbesprekingen (case C, verslag projectteam, 2012b); geen realisatie van arrangementen voor cliënten binnen de initiële projecttermijn (case C, projectplan, 2010b).
	-	<ul style="list-style-type: none">• <i>Organisatieel:</i> een oriëntatie op het zeker stellen van de financiële middelen.

Bron: kolom 3 op basis van projectdocumentatie, zie databronnen case C

In onderdeel 6 vindt een verdere analyse van de bevindingen plaats door een vergelijking gemaakt van de projectresultaten (zie kolom 3 in Tabel 6.22) met de doelstellingen (zie kolom 1), die als normstelling fungeren. Voor de invloed op de waardering van de performance is een beoordeling aangegeven vanuit een drietal

analyseniveaus, te weten: (1) *cliënt-eindgebruiker*, (2) *inter-organisatieel* en (3) *organisatieel*; zie kolom 2. Deze analyseniveaus zijn eerder bij het construct performance in par. 3.2.4. en in het conceptueel Framework in par. 3.3.1 toegelicht. Achtereenvolgens vindt een toelichting van de doelstelling van het project en de waardering van de performance vanuit drie analyseniveaus plaats.

Ter illustratie is in bijlage K het middelenbeslag van case C in beeld gebracht om een indicatie te geven van de grootte van het project.

Doelstelling van het project

Als hoofddoelstelling geldt: “[...] *nieuwe en innovatieve samenwerkingsvormen ontwikkelen tussen de formele en informele netwerken teneinde ouderen te ondersteunen om zo lang mogelijk zelfstandig te wonen en een actieve bijdrage aan de samenleving te leveren*” (case C, projectplan, 2010b: 5). Voor de wijken komen in de doelstellingen verschillende accenten naar voren. Zo richt wijk 1 zich op “[...] *het stroomlijnen van bestaande samenwerkingsverbanden [...] het benutten van de eigen kracht van vrijwilligers, bewoners [...] kwaliteit van de professionals en het formuleren van condities om het proces van signaleren naar uitvoeren zo goed mogelijk te ondersteunen*” en is de doelstelling voor wijk 2: “[...] *vanuit die bewoners opbouwen - en eventueel verbreden - van hun informele netwerken in de wijk en het zoeken naar een verbinding met formele netwerken*” (case C, projectplan, 2010b: 4).

Voor de projectteams van de 2 wijken zijn totaal 14 doelstellingen in het plan van aanpak vermeld (case C, projectplan, 2010b). Zij vormen een breed pallet aan ambities waarvan een kwalitatieve of kwantitatieve specificatie ontbreekt.

Invloed op de waardering van de performance vanuit drie analyseniveaus

Overeenkomstig bovenstaande inleiding wordt de invloed op de waardering van de performance gebaseerd op een vergelijking van de projectresultaten met de doelstellingen, en daarbij vanuit een drietal analyseniveaus, t.w.: cliënt-eindgebruiker, inter-organisatieel niveau en organisatieel niveau.

Doelstelling 1. Het beschrijven & opleveren van een nieuwe methodiek

A. Vanuit de cliënt-eindgebruiker:

- De methodiek in het plan van aanpak tracht een samenspel tussen de informele en formele netwerken te bereiken om mensen te ondersteunen bij het ouder worden. In deze methodiek worden 4 stappen voorgesteld. Bij stap 3 gaat het om het organiseren van een arrangement en bij stap 4 om de gemaakte afspraken te gaan uitvoeren (case C, projectplan, 2010b). De cliënt-eindgebruiker vormt daarmee de focus voor de methodiekontwikkeling.
- Bovenstaande methodiekontwikkeling vormt een kader voor het project maar kent geen referentie aan *best practices* of bestaande theorievorming (case C, projectplan, 2010b). De opgeleverde methodiek voor het Innovatiefonds Wmo geeft daarmee geen verbetering of toevoeging qua methodiekontwikkeling (case C, eindrapportage project, 2011b).
- De professionals hebben aan het begin van de implementatiefase verkennende gesprekken gevoerd met bewoners en cliënten (case C, eindrapportage project, 2011b). Het belang van deze gesprekken is dat er vooral contacten opgedaan worden, de problematiek van de ouderen beter bekend wordt, de professional breder gaat leren kijken en zijn eigen professie niet primair voorop stelt. Verdere acties vanuit deze gesprekken voor de cliëntbesprekingen ontbreken.

Als indicatie voor de bijdrage vanuit de cliënt-eindgebruiker aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen een negatieve bijdrage vermeld in Tabel 6.23.

- Geen realisatie van de nieuwe methodiek binnen de initiële projecttermijn (case C, projectplan, 2010b).

Als indicatie voor de bijdrage vanuit de cliënt-eindgebruiker aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen een negatieve bijdrage vermeld in Tabel 6.23.

B. Vanuit een inter-organisatoneel gezichtspunt:

- De ontwikkeling van een methodiek betreft hier een globale projectevaluatie en komt onvoldoende tot uiting hoe een vernieuwde werkwijze eruit kan zien. Aan de professionals ontbreekt een inkijk hoe deze vernieuwde werkwijze

voor zorg en ondersteuning aan kwetsbare ouderen gestructureerd vorm te geven. Deze eerste opgeleverde methodiek is geen beproefd format vanuit de cliëntbesprekingen van het Wmo projectteam (case C, verslagen projectteam, 2011a-2012b; case C, eindrapportage project, 2011b).

- Voorts is er een tweede methodiek opgeleverd ten behoeve van een training van 50 professionals om signalen en knelpunten bij bewoners op te vangen (case C, eindrapportage project, 2011b). Qua handreiking aan de professionals gaat het om een instructie die wederom geen koppeling heeft met de gehouden cliëntbesprekingen van professionals (case C, verslag projectteam, 2011h).

Als indicatie voor de bijdrage vanuit inter-organisationeel gezichtspunt aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen een negatieve bijdrage vermeld in Tabel 6.23.

- Geen realisatie van de nieuwe methodiek binnen de initiële projecttermijn (case C, projectplan, 2010b).

Als indicatie voor de bijdrage vanuit inter-organisationeel gezichtspunt aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen een negatieve bijdrage vermeld in Tabel 6.23.

C. Vanuit een organisationeel gezichtspunt:

- Inzake de motieven om een samenwerking te starten worden hier mutatis mutandis de beweegredenen van case A voor een van de zorgaanbieders aangehouden. Onzekerheid ten aanzien van toekomstige financiële middelen die is ingegeven door een komende aanbesteding, geldt voor zorgaanbieder 1. Een andere deelnemer wil ervaring opdoen, “[...] *om in de markt te blijven*”, tegen de achtergrond van een grootschalige vernieuwing die momenteel in de Wmo voordoet: *“Het zakelijke argument is dat iedereen zijn belangen probeert veilig te stellen, want iedereen is markt aan het verliezen”* (case C, professional welzijnsinstelling nr. 6, oriënterend interview, mei 2011). In het bijzonder heeft men een aanbestedingstraject in een andere deelgemeente op het oog. Het leren hoe het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap bij een aanbestedingstraject kan verlopen staat daarbij voorop.

Als indicatie voor de bijdrage vanuit een organisationeel gezichtspunt aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen een negatieve bijdrage vermeld in Tabel 6.23.

Doelstelling 2. Het ontwikkelen & uitvoeren van arrangementen voor cliënten

A. Vanuit de cliënt-eindgebruiker:

- Ter onderbouwing van het plan van aanpak zijn in de formatiefase gesprekken gehouden met bewoners en vertegenwoordigers van bewonersorganisaties. Voorts is aan het begin van de implementatiefase een verkenning gehouden door de professionals met cliënten en bewoners via een behoeftebepaling ten aanzien wonen, zorg en welzijn; in totaal zijn 40 interviews via wijkmarkten en 78 interviews via huisbezoeken gerealiseerd (case C, eindrapportage project, 2011a). Deze geïnventariseerde behoeften zijn niet als rapportage aanwezig voor agendering in de cliëntbesprekingen door professionals.

Als indicatie voor de bijdrage vanuit de cliënt-eindgebruiker aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen geen bijdrage vermeld in Tabel 6.23.

- Geen realisatie van arrangementen voor cliënten binnen de initiële projecttermijn (case C, projectplan, 2010b).

Als indicatie voor de bijdrage vanuit de cliënt-eindgebruiker aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen een negatieve bijdrage vermeld in Tabel 6.23.

B. Vanuit een inter-organisationeel gezichtspunt:

- De reguliere cliëntbesprekingen door de professionals vormen de basis voor de arrangementvorming. In onderdeel 3 A bij de factor organisatie leren is een analyse verricht inzake het verloop van deze cliëntbesprekingen. Een bevinding is dat door de achterblijvende inbreng van professionals van cliënten er aldus fluctuaties voor de agendering van de casuïstiek optreedt. Dit vormt een drempel om naar fase 3 en 4 van de methodiek - *Organiseren en Uitvoeren* - te komen. Een beoordeling inzake de realisatie van het aantal ontwikkelde arrangementen of het aantal cliënten waarvoor een intake plaatsvindt, blijft achterwege doordat er een specificatie van de doelbepaling ontbreekt.

- Zoals in het convenant is opgemerkt: “[...] *de deelnemende partijen zijn verantwoordelijk voor de inbreng van de vraag van de ouderen voor de ontwikkeling en uitvoering van de arrangementen*” (case C, convenant deelgemeente C, 2010: 3). De realisatie van de arrangementen is evenwel onbestemd. Zo is er een tweetal activiteiten als arrangementen vermeld. Beide arrangementen komen pas aan het einde van de implementatie naar voren in de rapportages (case C, verslag projectteam, 2012b; case C, verslag projectteam, 2012d). Daarmee ontbreekt een koppeling met de reguliere cliëntbesprekingen voor wat betreft keuzebepaling van de arrangementen en oefening in het uitvoeringstraject ervan.

Als indicatie voor de bijdrage vanuit inter-organisationeel gezichtspunt aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen een negatieve bijdrage vermeld in Tabel 6.23.

- Geen realisatie van arrangementen voor cliënten binnen de initiële projecttermijn (case C, projectplan, 2010b).

Als indicatie voor de bijdrage vanuit inter-organisationeel gezichtspunt aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen een negatieve bijdrage vermeld in Tabel 6.23.

C. Vanuit een organisationeel gezichtspunt:

- Hier wordt dezelfde invulling gegeven als voor het beschrijven en opleveren van een methodiek bij doelstelling 1 ad C: onzekerheid bij de partners ten aanzien van toekomstige financiële middelen.

Als indicatie voor de bijdrage vanuit organisationeel gezichtspunt aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen een negatieve bijdrage vermeld in Tabel 6.23.

Conclusie: het project kent een breed scala aan ambities en doelstellingen dat gezien het grote aantal partners in de lijn der verwachting ligt. Een prioritering van de doelstellingen ontbreekt evenals een specificatie van de doelstellingen voor wat betreft het beschrijven en opleveren van een methodiek en het ontwikkelen en uitvoeren van arrangementen. De performance in termen van het opgeleverde

projectresultaat voor de doelgroep ouderen sec – afgezet tegen de nagestreefde projectdoelstelling – is daarmee niet gerealiseerd; zie de indicatie voor de conclusie van een negatieve invloed op de waardering voor de performance in Tabel 6.23.

- Een *cliënt-eindgebruiker* perspectief is in beide doelstellingen vermeld maar het gemis bestaat vooral uit een doorvertaling naar het feitelijk handelen voor de professional. Zo vormen de oriënterende gesprekken met bewoners geen verder vertrekpunt voor de cliëntbesprekingen door professionals. Een tijdige oplevering van de nieuwe methodiek en de arrangementen blijft achterwege.
- Vanuit een *inter-organisatieel* gezichtspunt ontberen de opgeleverde methodiek(en) een koppeling met de cliëntbesprekingen. Ook valt op dat de arrangementen door een matige wederzijdse afstemming geen verbinding – in de zin van oefening – hebben met de cliëntbesprekingen van de professionals. Een tijdige oplevering van de nieuwe methodiek en de arrangementen blijft achterwege.
- Vanuit een *organisatieel* gezichtspunt speelt de onzekerheid van de toekomstige financiële middelen de deelnemers parten.

7. Conclusies

In Tabel 6.23 zijn de conclusies van case studie C opgenomen vanuit de bevindingen van de within-case analyse. Zie hiervoor de verkregen conclusies in onderdeel 2 in par. 6.4. over case C *Analyse van de procesgang*, onderdeel 3 *Analyse van de factoren die de procesgang van het project beïnvloeden*, onderdeel 4 *Moderator*, onderdeel 5 *Procesgang c.q. fasen en resultaten: invloed op de waardering van de performance* en onderdeel 6 *Doelstelling en invloed op de waardering van de performance*. Na deze Tabel wordt een toelichting gegeven op de conclusies.

Table 6.23. Case C Overzicht van de conclusies

Analyseniveau		Case studie bevindingen	
Pijl 1 in het conceptueel Framework			
I.1 Invloed van intra-organisatiele factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen			Invloed op procesgang c.q. fasen ¹
A. Organisatie leren	Instrumentering	<ul style="list-style-type: none"> Sterke variatie aantal cases per cliëntbespreking en achterblijvende inbreng aantal individuele cliënten 	Implementatiefase: - ; - ; +
	Drempels & stimulansen Leertypen	<ul style="list-style-type: none"> Aantal drempels (4) groter dan aantal stimulansen (2) Overeenkomstige ontwikkeling van leerervaringen voor kennis, werkwijze en motivatie Overlap bij zorg- en welzijnsinstellingen 	
B. Portfolio van activiteiten			Alle fasen: -
Deelconclusie invloed van intra-organisatiele factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen			-
I.2 Invloed van inter-organisatiele factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen			Invloed op procesgang c.q. fasen ²
C. Schaalgrootte		<ul style="list-style-type: none"> Grootschalige entiteit van actoren (N = 13) met overeenkomstige afstemmingsstructuur; beperkt projectteam (N = 9) 	Alle fasen: -
D. Typen samenwerking	Scheiding ontwerp en implementatie	<ul style="list-style-type: none"> Hoog: w.o. splitsing in 'denken' en 'doen' 	Alle fasen: - Alle fasen: 0
	Formele projectinrichting Institutioneel ondernemerschap	<ul style="list-style-type: none"> Hoog: focus op projectstructurering Zeer beperkt: focus op methodiekontwikkeling Gemiddelde waardering en scepsis bij deelnemers 	
E. Vertrouwen tussen partners			-
Deelconclusie invloed van inter-organisatiele factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen			-
Conclusie invloed intra- en inter-organisatiele factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen			-
Pijl 2 in het conceptueel Framework			
II. Invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten			Invloed op resultaten ³
Startfase Formatiefase		<ul style="list-style-type: none"> Nieuwe regierol voor de deelgemeente Vraagafstemming bij cliënten/bewoners en vertegenwoordigers van bewonersorganisaties (+); nadruk op projectstructurering en formalisering van het samenwerkingsverband suggereert beperkte ontwikkeling van vertrouwen tussen partners (-) 	+ + ; -
	Implementatiefase	<ul style="list-style-type: none"> Duplicering van rollen inzake opdrachtgever- en opdrachtnemerschap (-); casemanagement onduidelijk in de cliëntbesprekingen (-); wisseling in projectmanagement (-); projectverlenging; nadruk op projectstructurering en formalisering van het samenwerkingsverband suggereert beperkte ontwikkeling van vertrouwen tussen partners (-) 	-
Vervolgfase		<ul style="list-style-type: none"> Anticiperen op regelgeving inzake zorg & welzijn (+) en de gemeentelijke Wmo front office (+) 	+
Totaal procesgang c.q. fasen		<ul style="list-style-type: none"> Mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen is beperkt: de implementatiefase is niet adequaat 	-
Conclusie invloed van continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten			-

Tabel 6.23. Vervolg

Analyseniveau		Case studie bevindingen	
Pijl 3 in het conceptueel Framework			
III. Invloed van de moderator op de relatie tussen de procesgang c.q. fasen en de resultaten		<ul style="list-style-type: none">Dynamische beleidscontext vanuit (deel)gemeente	Invloed op resultaten ⁴ Implementatie- en vervolgfase: -
Conclusie invloed van de moderator op de relatie tussen de procesgang c.q. fasen en de resultaten			
Pijl 4 in het conceptueel Framework			
IV. Invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee op de waardering van de performance		<ul style="list-style-type: none">Mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen is beperkt: de implementatiefase is niet adequaat	Invloed op performance ⁵ -
Conclusie invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee op de waardering van de performance			
Pijl 5 in het conceptueel Framework			
V. Invloed van de doelstellingen op de performance			Invloed op performance ⁷
Doelstelling	Analyseniveau	Bijdrage vanuit analyseniveau ⁶	
1. Beschrijven & opleveren methodiek	Cliënt-eindegebruiker	- ; - : Cliënt-perspectief is niet geïncorporeerd; geen realisatie van de methodiek binnen de projecttermijn	-
	Inter-organisatieoneel	- ; - : Matige innovatie via gemeenschappelijke methodiek; geen realisatie van de methodiek binnen de projecttermijn	
2. Ontwikkelen & uitvoeren arrangementen voor cliënten	Organisatieoneel	- : Weinig eigen doelbepaling t.a.v. samenwerking	-
	Cliënt-eindegebruiker	0 ; - : Cliënt-perspectief is beperkt geïncorporeerd; geen realisatie van de arrangementen binnen de projecttermijn	
	Inter-organisatieoneel	- ; - : Matige wederzijdse afstemming voor de arrangementen; geen realisatie van de arrangementen binnen de projecttermijn	
	Organisatieoneel	- : Weinig eigen doelbepaling t.a.v. samenwerking	-
Conclusie invloed van de doelstellingen op de performance			
VI. Conclusie voor de invloeden op de performance			
-			
-			

Beredeneerde impact:

- ¹ Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed van de intra-organisatieonele factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen
- ² Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed van de inter-organisatieonele factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen
- ³ Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten
- ⁴ Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed van de moderator op de relatie tussen procesgang c.q. fasen en de resultaten
- ⁵ Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee op de performance
- ⁶ Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) bijdrage van de doelstellingen aan de invloed op de waardering van de performance
- ⁷ Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed van de doelstellingen op de waardering van de performance
- ⁸ Het gecombineerde effect van de invloeden van pijl 4 en 5 in het conceptueel Framework

Toelichting Tabel 6.23 Case C Overzicht van de conclusies

I.1. Invloed van intra-organisationale factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van het IOS project: negatief

I.2. Invloed van inter-organisationale factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van het IOS project: negatief

Conclusie: invloed intra- en inter-organisationale factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van het IOS project: negatief ***

II. Invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten van het IOS project: negatief

III. Invloed van de moderator op de relatie tussen de procesgang c.q. fasen en de resultaten van het IOS project: negatief

IV. Invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee op de performance van het IOS project: negatief

V. Invloed van de doelstellingen op de performance van het IOS project: negatief

VI. Conclusie voor de invloeden op de performance van het IOS project: negatief

6.5. Case D***1. Inleiding***

Case D betreft de ontwikkeling van een voorziening voor mensen die niet over mantelzorg, beschikken bij terugkeer uit een ziekenhuis (case D, eindrapportage project, 2011a). De doelgroep bestaat uit alleenstaanden uit de stad Rotterdam, in de leeftijd tussen 55-90 jaar met veelal psychiatrische problemen, verstoorde relaties met familie, ziekte of schulden. Aldus patiënten die vanuit het ziekenhuis naar huis mogen maar nog steun nodig hebben en waarvoor geen indicatie voor zorg en verblijf in een AWBZ instelling wordt gegeven. Via de tijdelijke opvangfaciliteit kunnen alleenstaanden – cliënten – in eigen tempo aansterken en revalideren op een voor hen toegeruste locatie. Het verblijf in de opvangfaciliteit richt zich op een periode van maximaal zes weken. Vrijwilligers staan cliënten ter zijde voor zorg en

*) Doordat de respondenten bij onderzoek van de factor organisatie leren in case C uit professionals bestaan, wordt het effect alleen voor de implementatiefase verondersteld; zie de toelichting in Tabel 5.2 van de onderzoeksmethodologie.

**) Op basis van de tijdlijn in Figuur 5.2 van de interviews in case C blijft de vervolgfase van het project buiten beschouwing voor de factor portfolio van activiteiten en de inter-organisationale factoren.

ondersteuning. Voor eventuele medische handelingen kunnen cliënten een beroep doen op de reguliere wijkverpleging (case D, projectplan, 2008).

Voor een overzicht en typering van de actoren voor case D is in Box 6.23 een opsomming gegeven. Dit ter introductie op de analyse van de procesgang die in het volgende onderdeel aan de orde komt. Voor een nader inzicht en typering van de actoren die inhoudelijk betrokken zijn bij het vormgeven en uitvoeren van het samenwerkingsverband – welzijnsinstellingen en zorgaanbieders en – wordt doorverwezen naar Tabel 6.28 met daarin vermeldt de portfolio van activiteiten van de partners.

Box 6.23. Case D Overzicht van de actoren

	<i>Aantal actoren</i>
• <i>Primaire actoren</i>	
- Landelijke sponsor (financier)	1
- Lokale welzijnsinstelling	1
- Bestuur van het project	1
• <i>Overige actoren</i>	
- Gemeente (beleidsontwikkelaar, toezichthouder en financier)	2
- en deelgemeente (beleidsontwikkelaar)	1
- Lokale welzijnsinstellingen	2

Bron: case D, projectplan, 2008

In Box 6.24 is een overzicht gegeven van de deelnemers aan de stuurgroep in case D.

Box 6.24. Case D Overzicht van de deelnemers aan de stuurgroep

- Landelijke sponsor: 3 personen (allen vertegenwoordiger van één organisatie)
- Lokale welzijnsinstelling: 3 personen (allen vertegenwoordiger van één organisatie)

Bron: case D, verslag van project, 2010

In Box 6.25 is een overzicht opgenomen van de geraadpleegde interne documenten voor case D, die in Tabel 5.6 als onderdeel van de *case study database* zijn vermeld.

Box 6.25. Case D Databronnen

- Document taken en instructies, 2009
- Eindrapportage project, 2011a
- Functiebeschrijving vrijwilliger, 2011
- Onderzoek project organisatie & locatie, 2012
- Jaarverslag van project, 2010
- Projectplan, 2008
- Projectplan, 2009
- Samenwerkingsovereenkomst van de partners, 2011
- Startnotitie project, 2006
- Subsidieaanvraag Innovatiefonds Wmo, 2009
- Verslag stuurgroep, 2008
- Verslag van project, 2010
- Voortgangsrapportage project, 2010b
- Welzijnsinstelling 1, jaarverslag 2009; zorgaanbieder 2, jaardocument 2009, 2010. Voor zorgaanbieder 3 en welzijnsinstelling 4 is voor onderzoek naar de portfolio van activiteiten de informatie gebaseerd op web sites.

2. Analyse van de procesgang c.q. fasen

Voor de analyse van de procesgang c.q. is het toegelichte format voor een case-analyse in par. 6.1. gehanteerd. In Figuur 6.5 is een tijdlijn van de procesgang c.q. fasen gevisualiseerd aan de hand van de betreffende tijdsperiode (de opeenvolgende kolommen) en een overzicht van belangrijke gebeurtenissen (de rijen). Als een selectie criterium voor deze gebeurtenissen geldt de mogelijke invloed op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen doordat bevordering of versterking van de procesgang aanwezig is. In de tijdlijn komt ondermeer naar voren dat de planvorming voor het project in het 4^e kwartaal 2006 begint, de start van het bestuur van het project in het 3^e kwartaal 2008 is en de werkverdeling met de partners in het 1^e kwartaal in 2009 plaatsvindt. In de toelichting op het hierna volgende onderdeel procesgang c.q. fasen, komen deze gebeurtenissen verder aan

de orde. De analyse van de fasen van de procesgang op basis van gebeurtenissen eindigt in het 3^e kwartaal 2012.

Voor het overzicht van de nieuwe beleidscontext en actoren in de case-analyse van de procesgang c.q. fasen is een viertal externe interviews gehouden met vertegenwoordigers van de gemeente Rotterdam en van maatschappelijke organisaties die cliënten, zorg en welzijn binnen de regio Rotterdam representeren in de periode februari t/m maart 2012. Vanwege de vertrouwelijkheid worden géén namen, functies of organisaties genoemd.

Figuur 6.5. Case D Tijddlijn van de procesgang c.q. fasen op basis van gebeurtenissen

Jaar & kwartaal	2006				2007				2008				2009				2010				2011				2012			
	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		
Fasen procesgang project ¹		S	S		F				F	I									I	V						V		
Planvorming project ²		X																										
Start bestuur van het project ³									X																			
Opdrachtgeverschap ⁴									X																			
Contact verwijzers; behoeftepeiling huisartsen ⁵											X																	
Werkverdeling partners ⁶											X																	
Open huis ⁷													X															
Indiening subsidieaanvraag ⁸													X															
Beëindiging Innovatiefonds Wmo ⁹																								X				
Einde analyse periode ¹⁰																										X		

¹ : S = Start; F= Formatie; I = Implementatie; V = Vervolg
² : Kwartaal waarop het project in het eerste document is uitgewerkt
³ : Betreft de initiële actor voor de samenwerking
⁴ : Kwartaal waarop het formele opdrachtgeverschap is ingesteld
⁵ : Vraaginventarisatie ten behoeve van verdere projectdefiniëring
⁶ : Kwartaal van vaststelling van de onderlinge taakverdeling partners
⁷ : Kwartaal waarop het eerste contact met de cliënten plaats vindt
⁸ : Kwartaal van indiening van de subsidieaanvraag
⁹ : Kwartaal van beëindiging van het Innovatiefonds Wmo
¹⁰ : Kwartaal voor einde van de analyseperiode; een half jaar na beëindiging van het Innovatiefonds Wmo

Bron: projectdocumentatie, zie databronnen case D

Procesgang c.q. fasen

Onderstaand komt een analyse van de fasen van de procesgang aan de orde zoals het project zich in de tijd heeft ontwikkeld. Voorts is een aanvullend onderzoek en analyse verricht naar de rol van de actor vrijwilliger voor de implementatiefase (Hustinx e.a., 2003; Studer e.a., 2013). Ter afsluiting is een conclusie geformuleerd op basis van de analyse van de procesgang.

- Start Fase: 4^e kwartaal 2006 – 1^e kwartaal 2007
 - in november 2006 neemt welzijnsinstelling 1 het initiatief om in te spelen op de nieuwe regelgeving van de Wmo. Via een ‘houtkoolschets’ is het globale idee aangegeven voor de ontwikkeling van een arrangement voor de doelgroep geïsoleerde ouderen verder gestalte gegeven. Het project “[...] heeft een plaats binnen de zogenaamde ketenzorg. Er is sprake van zelfzorg, vrijwillige zorg en eventueel de professionele zorg” (case D, startnotitie project, 2006: 5).
- Formatie Fase: 2^e kwartaal 2007 – 2^e kwartaal 2008
 - in mei 2007 vindt via een stedelijke dienst van de gemeente Rotterdam contact plaats met een landelijk opererende sponsor. Deze sponsor wil voor zijn 100-jarig jubileum – medio 2009 – een project in Rotterdam financieren. In de startfase van het project komt een onderwerp aan de orde die voor de continuïteit in de fasen van de procesgang van belang is: een taakverdeling tussen de partners die onderstaand wordt toegelicht.
 - een eerste kennismaking tussen welzijnsinstelling 1 en de betreffende sponsor vindt in juni 2007 plaats. In dit stadium komen de afspraken tot stand voor een onderlinge taakverdeling: de landelijke sponsor richt zich daarbij op de aankoop van een pand als opvangfaciliteit en de verdere ondersteuning van het project. Welzijnsinstelling 1 is belast met het werven, begeleiden en trainen van vrijwilligers voor de bemensing van het nieuwe project. Ook de (deel)gemeente is bij de planvorming betrokken: er is contact met de Wmo ambtenaar van de deelgemeente waar de toekomstige huisvesting gepland is en met een bouwinspecteur (case D, oriënterende interviews, maart 2011).
 - met de oprichting van een stichting voor het project vindt de bestuurlijke ondersteuning vanaf juli 2008 plaats. De gelijkwaardige samenwerking komt tot uiting in de samenstelling van dit bestuur: zowel welzijnsinstelling 1 als de landelijke sponsor leveren beide drie bestuurders die gezamenlijk de verantwoording voor het project dragen (case D, verslag stuurgroep, 2008).

- Implementatie Fase: 3^e kwartaal 2008 – 1^e kwartaal 2011

Naast een analyse van de gebeurtenissen in deze fase is een aanvullende analyse verricht inzake de rol van de actor vrijwilliger (naar Hustinx e.a., 2003 en Studer e.a., 2013):

- de implementatie van het project start in de zomer van 2008 met het aantrekken van een projectcoördinator en het zoeken van een locatie voor de opvangfaciliteit tezamen met de aanvraag van vergunningen. Ondermeer het onttrekken van woonruimte in de locatie van een flat komt als een belangrijk discussiepunt naar voren. Diverse fondsen worden benaderd voor financiering van de inrichting van de woonruimte. Voor de huishoudelijke zorg aan cliënten wordt door een stedelijke dienst een subsidie afgegeven. Welzijnsinstelling 1 heeft voor het eerste jaar – periode juli 2008 t/m juli 2009 – de kosten voor de projectcoördinator betaald. Een subsidieaanvraag bij het Innovatiefonds Wmo wordt na afronding van de planvorming ingediend (case D, subsidie aanvraag Innovatie fonds Wmo, 2009; case D, projectplan, 2008).
- een uitwerking van het initiatief vindt plaats door opstelling van een inrichtingsplan en via contacten met toekomstige bewoners in de directe omgeving van de locatie. Een aantal bewoners blijkt in eerste instantie te ageren tegen de komst van een opvangfaciliteit ‘in hun flat’ (case D, oriënterende interviews, maart 2011). Voorts zijn contacten tot stand gekomen met gemeente en deelgemeente en is het project geïntroduceerd bij reguliere verwijzers zoals huisartsen, transferunits bij ziekenhuizen, het CIZ en een zorgverzekeraar. Specifiek bij de huisartsen heeft er een behoeftepeiling plaats gevonden voor een opvangfaciliteit voor alleenstaanden. Voorts is de lokale bekendheid vergroot bij ondermeer het buurt- en ouderenwerk (case D, jaarverslag van project, 2010). In de onderstaande punten vindt een verdere toelichting plaats van de wijze waarop het project wordt uitgevoerd.
- in de eerste helft van 2009 zijn contacten tot stand gekomen met deelnemende organisaties aan het project – zorgaanbieder 2 en 3 en welzijnsinstelling 4 – en is de onderlinge werkverdeling bepaald. De keuze voor de betreffende partners komt tot stand door uit te gaan van de bestaande zorgaanbieders waar een

cliënt in de eigen thuissituatie al contacten mee onderhoudt. Aan het begin van de implementatiefase is voor het project een *samenwerkingsovereenkomst* gesloten met zorgaanbieder 3 en welzijnsinstelling 4. Een externe oriëntatie van de samenwerking staat centraal: *“Door samen te werken en daarmee een integraal (zorg)aanbod te bieden, menen Partijen te kunnen bereiken dat de zorginzet beter wordt afgestemd op de zorgvraag van de klant/gast”* (case D, samenwerkingsovereenkomst van de partners, 2011: 1). In een later stadium van de uitvoering volgt nog een overeenkomst met zorgaanbieder 2 (case D, samenwerkingsovereenkomst van de partners, 2011). Er vindt een beperkte bestuurlijke ondersteuning vanuit de stichting plaats oftewel *“[...] een bestuur dat echt afstand houdt van de dagelijkse gang van zaken van het project”* (case D, bestuurder welzijnsinstelling nr. 1, oriënterend interview, april 2011). De projectcoördinator neemt hier het initiatief om de contacten tussen de partners tot stand te brengen en de toekomstige taakinvulling van de partners voor het arrangement door te spreken. Daarmee zijn de drie voornoemde samenwerkingsovereenkomsten niet voort gekomen vanuit een regulier overleg met de betreffende instellingen.

- in 2009 start de werving van vrijwilligers en worden intakegesprekken met hen gevoerd. In 2009 hebben 13 personen zich aangemeld en in 2010 tot augustus 4 personen. De projectcoördinator gaat de contacten met deze vrijwilligers onderhouden waarbij een nadere selectie van de vrijwilligers noodzakelijk blijkt. Aan de eerste groep vrijwilligers is door welzijnsinstelling 1 een training gegeven waarbij het onderwerp de rol van de vrijwilliger in het project aan de orde komt. Deelname aan deze training is verplicht voor een vrijwilliger. Als een nieuwe groep van vrijwilligers instroomt wordt de training herhaald. Gemiddeld ontstaat een bestand aan vrijwilligers van circa 10 personen; qua typering volwassenen. In september 2009 is een open huis georganiseerd voor relaties, vrijwilligers en omwonenden van de opvangfaciliteit (case D, verslag van project, 2010).
- in september 2009 is de eerste cliënt opgenomen en kunnen vrijwilligers starten met hun werkzaamheden. Vervolgens krijgen de activiteiten voor de projectcoördinator meer een reguliere basis zoals de intake van de cliënten en het begeleiden van de vrijwilligers. Een handboek is geschreven waaronder een taakbeschrijving en werkinstructies voor de vrijwilligers (case D, document

taken en instructies, 2009). De vrijwilligers vullen dagelijks na een dienst (shift) een verslag in. Daarnaast vindt een registratie plaats via een werkmap voor zorgaanbieder 2 waarbij de projectcoördinator een signaleringsrol op zich neemt en terugkoppeling geeft aan zorgaanbieder 2.

- de samenwerking heeft tot een tweetal aanpassingen van het project geleid gedurende de implementatiefase: op de eerste plaats blijft de overgang voor een patiënt om vanuit een ziekenhuis naar de opvangfaciliteit abrupt en zijn ter verbetering vrijwilligers geworven voor gedurende de nacht. Op de tweede plaats zijn de criteria voor de intake van cliënten aangescherpt doordat de instroom van cliënten meer hulpbehoevend blijkt te zijn (case D, voortgangsrapportage project, 2010b).

In Box 6.26 zijn enkele citaten opgenomen voor een aanvullend onderzoek en analyse inzake de rol van de actor vrijwilliger. De citaten en bevindingen zijn gegroepeerd via drie attributen als karakterisering van attituden van de vrijwilliger, te weten: (A) *focus op cliënten*, (B) *intrinsieke motivatie van de vrijwilliger* om cliënten te helpen en (C) *zelfstandigheid bij taakuitoefening*. In Tabel 3.4 is een toelichting opgenomen van deze attributen alsmede de constructen *reflexive volunteering* (Hustinx e.a., 2003) en *volunteer coordination* (Studer e.a., 2013). In de interviews met vrijwilligers is elk van bovenstaande drie elementen onderkend: Voor ad A. *Focus op cliënten* geldt dat in het project een nadruk ligt op uitvoering van de activiteiten waarbij de wensen en behoeften van de cliënten leidend zijn. Zo vindt ondersteuning plaats bij allerlei dagelijks terugkerende bezigheden maar waarbij in het bijzonder het sociale contact tussen hulpvrager en vrijwilliger erg op prijs wordt gesteld (case D, semi-gestructureerde interviews, oktober 2015).

Bij ad B. *Intrinsieke motivatie van de vrijwilliger* is deze motivatie vooral ingegeven door de belangstelling en actiegerichtheid voor de noden van de medemens. De grote dankbaarheid van gasten en positieve reacties vanuit de projectleiding voor vrijwilligers werken stimulerend om het werk te doen (case D, semi-gestructureerde interviews, oktober 2015).

Bij ad C. *Zelfstandigheid bij taakuitoefening* is deze zelfstandigheid in de uitvoering van werkzaamheden bij het vrijwilligerswerk in sterke mate aanwezig. Men ervaart in lijn hiermee ook een grote verantwoordelijkheid voor het welbevinden van de gasten en het dagelijkse beheer van de opvanglocatie. Deze zelfstandigheid wordt gefaciliteerd door de taakbeschrijving voor de vrijwilliger, het dagverslag dat na

de werktijd door elke vrijwilliger wordt gemaakt met vermelding van de urgenties voor collega's en de agenda met de planning ten behoeve van de gasten w.o. bezoek aan een ziekenhuis (case D, semi-gestructureerde interviews, oktober 2015); zie Box 6.26.

Box 6.26. Case D Rol van de actor vrijwilliger inzake drie attitudes en illustratieve citaten

- | |
|---|
| <p>A. Focus op cliënten</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Het voelt als een warm bad voor de gasten dat er 1-op-1 contact is en dat je er echt voor hen bent.” (vrijwilliger, semi-gestructureerd interview 1, november 2015) • “Alle werkzaamheden zijn gericht op de gasten om het naar de zin te maken”; “[...] de gasten hebben veel behoefte om met iemand te praten en die ook luistert.” (vrijwilliger, semi-gestructureerd interview 3, oktober 2015) <p>B. Intrinsieke motivatie van de vrijwilliger</p> <ul style="list-style-type: none"> • “De drang om iemand te helpen die echt hulp nodig heeft.” (vrijwilliger, semi-gestructureerd interview 3, oktober 2015) <p>C. Zelfstandigheid bij taakoefening</p> <ul style="list-style-type: none"> • “[...] alleen globaal zijn de activiteiten voor de uitvoering aangegeven” en “...als vrijwilliger heb je toch een vorm van vrijheid om te kijken naar de gast welke activiteit je gaat doen.” (vrijwilliger, semi-gestructureerd interview 1, november 2015) • “[...] je moet je eigen initiatieven tonen.” (vrijwilliger, semi-gestructureerd interview 2, oktober 2015) |
|---|

Bron: Hustinx (2003) en Studer (2013) in Tabel 3.3 en semi-gestructureerde interviews met vrijwilligers

- Vervolg Fase: vanaf 2^e kwartaal 2011 – 3^e kwartaal 2012

Voor de vervolgfase van het project is de veronderstelde invloed van de continuïteit in de fasen van de procesgang van de volgende onderwerpen van belang, die onderstaand worden toegelicht: de deelname aan zorgnetwerken in de gemeente en ondermeer het vraagstuk van een tweede locatie voor het project.

- het streven vanuit welzijnsinstelling 1 is om de publiciteit van het project te vergroten door onder meer deelname aan zorgnetwerken binnen de gemeente. Tegen die achtergrond vindt deelname plaats aan een zorgnetwerk met circa 40 actoren waaronder een ziekenhuis, een woningcorporatie en een welzijnskoepel (case D, oriënterende interviews, maart 2011). Er bestaat het voornemen om een nieuwe – landelijk opererende – zorgaanbieder deel te laten nemen aan het bestaande samenwerkingsverband. Deze zorgaanbieder heeft een gelijk dienstenpakket als zorgaanbieder 2.
- er wordt onderzocht in hoeverre de bezetting van de bedden verhoogd kan worden, de continuïteit van het project qua financiën te realiseren is en cliënten na verblijf mogelijk nazorg te geven (case D, oriënterende interviews, maart 2011). Voorts een oriëntatie op een mogelijk tweede vestiging van het project binnen de betreffende gemeente (case D, eindrapportage project, 2011a).

Concluderend zijn uit de bovenstaande procesgang voor case D per fase de volgende punten afgeleid:

Start Fase

- Het meest prille moment van het project bestaat uit het initiatief van welzijnsinstelling 1 om te anticiperen op de komst van de Wmo door een globaal idee te ontwikkelen voor ondersteuning aan de doelgroep alleenstaanden.

Formatie Fase

- Al in een vroeg stadium weet welzijnsinstelling 1 een belangrijke partner – een landelijke sponsor – voor het projectidee te interesseren en met deze instelling tot een globale werkverdeling te komen.

Implementatie Fase

- Aan het begin van de implementatiefase heeft pas een vraagafstemming plaats gevonden bij de huisartsen als reguliere verwijzers voor toekomstige cliënten over de behoefte aan een opvangfaciliteit. Al gaandeweg vindt de ontwikkeling van het project verder plaats door zich primair te richten op de ontwikkeling van een arrangement die toegespitst is op de concrete vraagbehoefte van de cliënt.

- Het zwaartepunt van het samenwerkingsverband ligt ‘op de werkvloer’: bij de projectcoördinator die in teamverband met de vrijwilligers opereert. De kleinschaligheid van het teamverband en een overeenkomstig bestuurlijk overleg geeft alle ruimte en manoeuvreerbaarheid aan de projectcoördinator voor uit te zetten acties. Op de eerste plaats is dit terug te vinden in het vermijden van obstakels voor de uitrol van het project: de vergunning voor de woningonttrekking bij de locatie van de opvangfaciliteit, vrijwilligers die zich aanmelden maar soms op de beoogde doelgroep van geïsoleerde ouderen lijken, weerstand bij bewoners uit de directe omgeving tegen de komst van een instelling die een zorgfunctie behelst. Op de tweede plaats vindt sondering van partners niet plaats vanuit bestuursniveau maar blijkt via de projectcoördinator ‘van onderop’ tot stand te komen. De focus ligt daarbij op een aftasting van de toekomstige taakinvulling van de partners voor het arrangement.
- Vanuit een drietal attributen – *focus op cliënten, intrinsieke motivatie van de vrijwilliger en zelfstandigheid bij taakuitoefening* – is een positieve invloed terug te vinden voor de inzet van vrijwilligers op de voortgang van de procesgang gedurende de implementatiefase hetgeen voor de resultaten eveneens een positieve invloed veronderstelt.

Vervolg Fase

- In deze fase vindt een oriëntatie plaats op de verdere toekomst van het project met de optie – vanuit welzijnsinstelling 1 – om deel te nemen aan een nieuw samenwerkingsverband in de vorm van een grootschalig zorgnetwerk. Voorts mogelijk een 2^e vestiging binnen de gemeente.

In Tabel 6.31 met de conclusies voor case D zijn bovenstaande bevindingen ten aanzien van de procesgang c.q. fasen opgenomen en aangegeven voor de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten van het project. Vooruitlopend op de bevindingen van de case analyse is de mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen *hoog*: alle fasen zijn adequaat doorlopen met het achterwege blijven van knelpunten. Het per saldo effect van de invloeden vanuit de vier fasen van de procesgang op de resultaten voor het project wordt op basis van de interne documentatie als positief verondersteld. Oftewel, de invloed van

de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten is positief doordat er geen knelpunten bestaan om te voldoen aan vooraf opgestelde specificaties van een dienst (hier: een methodiek en een arrangement) en voor een tijdige oplevering van een dienst.

3. Analyse van de factoren die de procesgang c.q. fasen van het project beïnvloeden

Uitgaande van het conceptueel Framework in par. 3.3.1. – zie Figuur 3.5 – zijn onderstaand vijf factoren geanalyseerd, te weten: de 2 intra-organisationale factoren: organisatie leren, portfolio van activiteiten en de 3 inter-organisationale factoren: schaalgrootte, typen samenwerking en vertrouwen tussen partners. Voor case D levert dit het volgende beeld op:

Intra-organisationale factoren: factor A, Organisatie leren conform conceptueel Framework:

De wijze waarop het organisatie leren ten behoeve van de IOS tot stand komt, is via drie invalshoeken geanalyseerd, te weten: (1) vanuit de *instrumentering*; (2) vanuit optredende *drempels en stimulansen* hiervoor en (3) vanuit een benoeming van het *type* leerervaringen; zie de toelichting in par. 3.2.2. onder B3 gemaakte keuze voor het eigen onderzoek.

1. Allereerst is nagegaan hoe de *instrumentering* – in navolging van het attribuut werkwijze (Child, 2005; Inkpen & Crossan, 1995) – van het organisatie leren plaatsvindt . Het oogpunt bij de instrumentering betreft de *reguliere* kennisdeling en – borging voor de samenwerking. In Tabel 6.24 is een overzicht hiervan gegeven aan de hand van: het *type overleg*, de gehanteerde *methodiek* en de *wijze van vastlegging*.

Tabel 6.24. Case D Illustratie van de instrumentering van het organisatie leren

Type overleg	Methodiek	Wijze van vastlegging
Coaching on the job voor een vrijwilliger (case D, oriënterende interviews, maart 2011)	Diverse procedures van de opvangfaciliteit (case D, document taken en instructies, 2009: 1)	Verslag na afronding van de werktijd (shift) voor cliënt (case D, verslag van project, 2010: 1)

Bron: projectdocumentatie, zie databronnen case D

Ter toelichting van het type overleg:

De kleinschaligheid van de projectopzet in case D komt tot uiting in de instrumentering van het organisatie leren. (Vrijwel) dagelijks vindt *coaching on the job* plaats door de contacten die de projectcoördinator onderhoudt met de ingezette vrijwilligers op de betreffende locatie. Hierbij is het van belang dat via bilaterale terugkoppeling “[...] *de vrijwilliger leert – vanuit de cliënt – hoe het verblijf van maximaal zes weken, zo aangenaam mogelijk wordt*” (case D, projectcoördinator, oriënterend interview, maart 2011). Dit betekent dat de projectcoördinator in de tijd de eigen rol tracht te verminderen terwijl het eigen handelen door een vrijwilliger dan zou moeten toenemen. Zo wordt bijvoorbeeld de eerste intake van een cliënt door projectcoördinator en vrijwilliger gezamenlijk uitgevoerd. Vervolgens gaat de vrijwilliger bij een nieuwe aanmelding de intake zelfstandig uitvoeren (case D, oriënterende interviews, maart 2011).

De vrijwilliger stelt na elke shift in de opvangfaciliteit een dagverslag op van een cliënt voor de projectcoördinator. De terugkoppeling van deze registratie voor een vrijwilliger vindt echter (meer) incidenteel plaats voor zover er aanleiding toe is. Daarnaast vindt tweejaarlijks een vrijwilligersbijeenkomst plaats om de voortgang van het werk te monitoren of via een thema’s vanuit de praktijk van een cliënt. Specifieke leerpunten voor de werkwijze worden direct verwerkt in de bestaande taakbeschrijving of procedures voor de vrijwilligers (case D, oriënterende interviews, maart 2011).

De waardering voor *coaching on the job* door de vrijwilligers komt terug in Tabel 6.25.

Tabel 6.25. Case D Mate van tevredenheid bij vrijwilligers

	Case D*	Totaal**
<i>Communicatie</i>		
1. ‘Ik ben goed ingewerkt bij de start van mijn vrijwilligerswerk’	5.40	4.64
2. ‘De organisatie vertelt mij duidelijk wat mijn rol en taken zijn’	5.60	4.78
<i>Ondersteuning</i>		
1. ‘Ik word goed ondersteund bij mijn werkzaamheden’	5.36	4.76
2. ‘Ik krijg goede training/begeleiding van de betaalde krachten in de organisatie’	5.00	4.24

* Op een zespuntschaal: geheel oneens (1) tot geheel eens (6); N = 10 vrijwilligers

** De totale steekproefomvang bestaat uit 358 respondenten onder 16 instellingen in deelgemeente D. Het onderzoek is circa 1 jaar na de formele afronding van het project uitgevoerd (case D, onderzoek project organisatie & locatie, 2012).

De waardering is allereerst terug te vinden in de mate van tevredenheid voor de facilitering van een goede startpositie alvorens de feitelijke coaching te beginnen. Voorts in de mate van tevredenheid ten aanzien van de ondersteuning die een vrijwilliger krijgt in het project. Onderstaand laten de stellingen op de twee dimensies communicatie en ondersteuning hiervoor beduidend hogere scores zien dan bij andere zorg- en welzijnsinstellingen in het onderzoek (case D, onderzoek project organisatie & locatie, 2012).

- 2. Een overzicht van naar voren komende drempels (Pucik, 1991) en stimulansen (Inkpen & Crossan, 1995) bij de vrijwilligers voor het organisatie leren. In Tabel 6.26 is hiervan een samenvattend overzicht gegeven.

Tabel 6.26. Case D Voorbeelden van drempels & stimulansen voor het organisatie leren

Drempels	Geen noemenswaardige drempels die de vrijwilliger ervaart bij het organisatie leren
Stimulansen	1. Directe contact met cliënt voor vrijwilliger 2. Nuttige en afwisselende tijdsbesteding voor vrijwilliger 3. Zelfstandige uitvoering van taken

Bron: semi-gestructureerde interviews met vrijwilligers in oktober 2012, N = 8

Voor wat betreft mogelijke drempels (Pucik, 1991) en stimulansen (Inkpen & Crossan, 1995) voor het organisatie leren: in het onderzoek komt met name het positieve beeld naar voren dat de vrijwilligers van het project hebben en hun betrokkenheid. Het directe contact met een cliënt blijkt veel energie terug te geven en wordt door de vrijwilligers als een nuttige en afwisselende tijdsbesteding ervaren. Zoals een vrijwilliger opmerkt komt een stimulans voor het opdoen van leerervaringen voort uit de aard van het werk: "[...] er bestaat een prettige sfeer van werken en het werk geeft veel voldoening" (case D, vrijwilliger, semi-gestructureerd interview, oktober 2012). Voorts wordt de zelfstandige uitvoering van taken door de vrijwilliger gefaciliteerd door begeleiding van de projectcoördinator en is de waardering voor deze ondersteuning en werkwijze positief: "[...] als er iets was [bij dienstverlening aan de zorgvrager] dan vindt altijd heel adequate reactie plaats door de projectcoördinator" (case D, vrijwilliger, semi-gestructureerd interview, november 2012). Drempels of mogelijke verbeteringen voor het organisatie leren zijn door de vrijwilligers moeilijk te benoemen. De hoge score voor de ondersteuning die de vrijwilligers onder ad 1 aangeven is hier mee in lijn.

3. De derde invalshoek betreft het *type organisatie leren* (Child, 2005) dat aanwezig is in het project bij de professionals. Zie hiervoor Tabel 6.27.

Tabel 6.27. *Case D Perceptie van professionals ten aanzien van leertypen*^{1 2}

*Involed van de leerervaringen op kennis, werkwijze en motivatie in het begin, in het midden en aan het einde van de implementatiefase*³

	Begin (I)	Midden (II)	Einde (III)	Mate van overeenkomstige ontwikkeling (IV)
• Ontwikkeling kennis	3.3	3.5	3.5	+
• Ontwikkeling werkwijze	3.4	3.5	3.8	+
• Ontwikkeling motivatie	4.1	3.5	3.5	-

¹ Score op een vijfpuntschaal: 1 = laag en 5 = hoog; via semi-gestructureerde interviews met vrijwilligers in oktober 2012; N = 8

² Het betreft een gemiddelde van 8 individuele scores van de professionals

³ Scores betreffen een partieel effect d.w.z. de invloed van de leerervaringen op de procesgang (de implementatiefase).

Naar analogie van de typologieën van Child e.a. (2005) voor organisatie leren in par. 3.2.2., richt de analyse zich op de mate van een overeenkomstige ontwikkeling van kennis, werkwijze en motivatie via de opgedane leerervaringen. De analyse heeft daarmee een focus of er sprake is van continuïteit in het proces van deze leerervaringen bij vrijwilligers in het project.

In Tabel 6.27 zijn de scores vermeld die de vrijwilligers toekennen aan de invloed van de leerervaring op het kennisniveau, de eigen werkwijze en motivatie ten tijde van de implementatie. NB Het aangebrachte onderscheid naar projectfase in Tabel 6.27 heeft alleen betrekking op de implementatiefase omdat hier de vrijwilligers aan zet zijn. De scores voor het kennisniveau, eigen werkwijze en motivatie van de vrijwilligers zijn vermeld voor het begin, midden en aan het einde van de implementatiefase van het project. De scores voor zowel het kennisniveau als de werkwijze nemen in de tijd licht toe en de scores voor de motivatie nemen daarentegen af; kolom III maakt de richting van deze veranderingen inzichtelijk.

Uitgaande van de typologieën naar analogie van Child e.a. (2005) voor organisatie leren, vertoont de motivatie hier een afwijkend beeld: enerzijds de positieve ontwikkeling van de scores ten aanzien van de kennis en werkwijze en anderzijds een afnemende motivatie; zie hiervoor kolom III in Tabel 6.27. Bij deze positieve scores zou het eerder de verwachting zijn dat er een hoge(re) motivatie in de

tijd vanuit de leerervaring bij de vrijwilligers aanwezig is. Een mogelijke reden is dat een vrijwilliger na enige tijd zijn of haar deelname überhaupt wil gaan beëindigen om met een nieuw project weer nieuwe energie op te doen (case D, semi-gestructureerde interviews, oktober 2012)*.

Conclusie: voor een vrijwilliger biedt *coaching on the job* enerzijds een ‘losse’ monitoring van de voortgang van de werkzaamheden en kan anderzijds op waardering bij hen rekenen. Opvallend is de afwezigheid van drempels voor het organisatie leren en de aanwezigheid van enkele stimulansen, namelijk 2, voor het organisatie leren. Vrijwilligers ervaren de tijdsbesteding die zij in het project als stimulerend en nuttig. Het kennisniveau en de eigen werkwijze zijn door de opgedane leerervaringen naar het oordeel van de vrijwilligers aan het einde van de implementatiefase toegenomen. De motivatie laat hier echter geen gelijke tred zien door een lichte daling maar verdere stabilisering die er in optreedt. Een overeenkomstige ontwikkeling van de leerervaringen is daarmee beperkt tot kennis en werkwijze. Het per saldo effect van de drie invalshoeken – *instrumentering, drempels & stimulansen* en *leertype* – voor de factor organisatie leren in case D op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen, is daarmee niet nader te specificeren zoals in Tabel 6.31 staat aangegeven. De invloed op de mate van voldoen aan vooraf opgestelde specificaties van een dienst en de tijdigheid van oplevering van een dienst is evenzo niet nader te specificeren.

Intra-organisationale factoren: factor B, Portfolio van activiteiten conform conceptueel Framework:

In Tabel 6.28 is een overzicht opgenomen van de partners (zie kolom 1) en de portfolio van activiteiten (zie kolom 2) van het project.

*) Triangulatie van de databronnen geeft aan dat het integrale effect van de leerervaringen d.w.z. de invloed van leerervaringen op de procesgang en van procesgang op het projectresultaat, uit komt op een score van 3.8. Deze score is daarmee vrijwel in lijn met de scores voor kennis, werkwijze en motivatie voor het einde van de implementatiefase – zie kolom III van Tabel 6.27.

Tabel 6.28. *Case D Portfolio van activiteiten*

<i>Partner</i>	<i>Omschrijving portfolio van activiteiten</i>
Welzijnsinstelling 1	Activiteiten gericht op bevordering sociaal contact of de facilitering ervan. Aldus deskundigheidsbevordering voor vrijwilligersorganisaties, coördineren of aanbieden niet geïndiceerde ondersteuning en begeleiding aan een breed scala van doelgroepen w.o. ouderen.
Zorgaanbieder 2	Activiteiten op het gebied van intramurale en extramurale zorg (verzorging- en verpleging, thuiszorg); aanbieding van diverse woonvormen; welzijn via voorzieningen voor de eigen bewoners en de wijk; geïndiceerde ondersteuning en begeleiding aan met name de doelgroep ouderen.
Zorgaanbieder 3	Zie zorgaanbieder 2.
Welzijnsinstelling 4	Activiteiten gericht op bevordering van sociaal contact en hulp in de huishouding bieden. Aldus bemiddeling van vrijwilligers die niet geïndiceerde ondersteuning en begeleiding leveren aan ouderen of mensen met een beperking.

Bron: case D, welzijnsinstelling 1, jaarverslag 2009; case D, zorgaanbieder 2, jaardocument 2009, 2010; voor zorgaanbieder 3 en welzijnsinstelling 4 is de informatie gebaseerd op web sites.

De landelijke sponsor is als partner in Tabel 6.28 niet opgenomen omdat deze actor met name als financieel begunstiger voor het project optreedt. Voor wat betreft een optredende overlap in de portfolio van activiteiten, doet deze zich voor bij de beide zorgaanbieders (2 en 3) en kan er een aanvulling geconstateerd worden voor de beide welzijnsinstellingen (1 en 4) – naar elkaar en richting de zorgaanbieders; zie hiervoor Tabel 6.28.

De partners van het samenwerkingsverband onderkennen een aanvulling (complementariteit) ten aanzien van de portfolio van activiteiten. Dit kenmerkt zich volgens de respondenten in het onderscheid tussen aanbieders van geïndiceerde en niet geïndiceerde zorg. Geïndiceerde zorg als beleidsveld vindt in het project plaats door zorgaanbieder 2 met de taak persoonlijke verzorging en zorgaanbieder 3 met de taak persoonsalarmering; niet-geïndiceerde zorg komt terug in de op welzijn gerichte ondersteuning en begeleiding door welzijnsinstelling 1 en 4 (case D, semi-gestructureerde interviews, februari 2012). De hoofdlijn in het onderscheid in de taakverdeling tussen de partners is te schetsen met het voorbeeld: “[...] *zorgaanbieder [2] verleent zorg aan de gast terwijl [het project] de zorg rondom de gast op zich neemt*” (case D, projectcoördinator, semi-gestructureerd interview, februari 2012).

Een aanvulling in de portfolio van activiteiten komt terug in een positieve invloed vanuit een korte(re) interne besluitvorming en een verminderde kans op

verschil van inzicht voor de uitvoering van het arrangement tussen de partners. Voorwaardelijk aan de opstelling van de deelnemers van het samenwerkingsverband inzake de portfolio van activiteiten tussen de partners is opgemerkt: “[...] *je moet als partijen elkaar weten te vinden en elkaar verstaan qua taken en verwachtingen*” (case D, projectcoördinator, semi-gestructureerd interview, februari 2012).

Conclusie: het algemene beeld bestaat uit een aanvulling in de portfolio van activiteiten voor de partners bij de ontwikkeling van de opvangfaciliteit. De partners geven aan dat er sprake is van een aanvulling in de portfolio van activiteiten die vanuit de interne besluitvorming en de uitvoering van het arrangement in case D een positieve invloed suggereert op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van de samenwerking; zie de conclusie in Tabel 6.31. De invloed op de mate van voldoen aan vooraf opgestelde specificaties van een dienst en de tijdigheid van oplevering van een dienst is evenzo positief.

Inter-organisationale factoren: factor C, Schaalgrootte conform conceptueel Framework:

In Box 6.27 is een indicatie gegeven van de grootte van het project op basis van het aantal actoren – zie tevens Box 6.23 *Overzicht van de actoren* – en het aantal deelnemers als vrijwilliger.

Box 6.27. *Case D Illustratie van de schaalgrootte van het project*

- Aantal actoren: 8 (zie Box 6.23)
- Aantal vrijwilligers: gemiddeld 10; aantal professionals bij de partners incl. de projectcoördinator: 4

Bron: projectdocumentatie, zie de databronnen case D, en interviews

Vanuit een *reguliere* besluitvorming en informatie-uitwisseling kent het samenwerkingsverband een kleinschalige setting. Dit geldt voor zowel qua bestuur als voor het operationele traject van het project.

Met de stichting voor het IOS project – zie de toelichting in de formatiefase van de procesgang – is voor het project op beperkte schaal een bestuurlijk overleg

aanwezig. In het project zijn – exclusief de financiers met een landelijke sponsor en twee gemeentelijke diensten – in totaal vier partners aanwezig. Daarnaast bestaat er een bestand van in totaal circa tien vrijwilligers die zich voor dagen avonddiensten aanmelden (case D, voortgangsrapportage project, 2010b). Ter illustratie van een kleinschalige setting: zo initieert de projectcoördinator enkele maanden voor de opening van het nieuwe gebouw de samenwerking met zorgaanbieder 2 en 3 (case D, semi-gestructureerde interviews, februari 2012); zie het overzicht van de partners in Tabel 6.28. De contacten met deze zorgaanbieders zijn daarmee niet vanuit een bestuurlijke achtergrond ontstaan maar aan het begin van de implementatiefase met de vormgeving van het arrangement voor een cliënt. Met een zelfstandige werkwijze door de projectcoördinator zijn met beide zorgaanbieders eerste afspraken gemaakt inzake de werkverdeling van de samenwerking (case D, semi-gestructureerde interviews, februari 2012). De inhoud hiervan is bij de analyse van de factor portfolio van activiteiten opgenomen.

Tussen de partners vindt op projectniveau geen regulier overleg plaats maar onderhoudt de projectcoördinator rechtstreeks een (meer) incidenteel contact. De kleinschalige setting biedt aan de projectcoördinator de flexibiliteit om in de implementatiefase ondermeer in korte tijd een taakomschrijving voor vrijwilligers op te stellen, de intakecriteria voor cliënten opnieuw te formuleren of het gemis aan nachtopvang met vrijwilligers te organiseren. De schaal van het project is als een pluspunt aangemerkt: “[...] *voordeel van een klein project is dat het snel kan bijsturen in de praktijk, waaronder voor de afstemming van het mutatieformulier (onderdeel van de methodiek)*” (case D, projectcoördinator, semi-gestructureerd interview, februari 2012). Vanuit de kleinschalige opzet van het project, zijn positieve invloeden aangemerkt vanuit een korte(re) interne besluitvorming: de onderlinge doorverwijzing naar de deelnemers en het regelen van de onderlinge afspraken voor de procesgang van het project. De informatieoverdracht wordt met de rechtstreekse terugkoppeling van de voortgang door de projectcoördinator naar de professionals – bij de zorgaanbieders – en de vrijwilligers als positief ervaren (case D, semi-gestructureerde interviews, februari 2012).

Conclusie: de kleinschalige opzet van het project vereenvoudigt de projectsturing en verleent aan de projectcoördinator flexibiliteit bij de ontwikkeling van het arrangement. Deze flexibiliteit is ondermeer terug te vinden in het maken van de eerste afspraken tussen de deelnemers. De partners onderkennen een

kleinschalige opzet van het project die vanuit een de interne besluitvorming in case D een positieve invloed van de schaalgrootte geeft op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van de samenwerking zoals in Tabel 6.31 staat vermeld. De invloed op de mate van voldoen aan vooraf opgestelde specificaties van een dienst en de tijdigheid van oplevering van een dienst is evenzo positief.

Inter-organisationale factoren: factor D, Typen samenwerking conform conceptueel Framework:

In 6.29 is een analyse verricht van de factor typen samenwerking vanuit een drietal elementen overeenkomstig de theoretische onderbouwing met Tabel 3.3 van par. 3.2.2.

Tabel 6.29. Case D Typen samenwerking

Elementen	Illustratie
<ul style="list-style-type: none">Mate van scheiding tussen ontwerp en implementatie (naar Mintzberg, 2009) – <i>beperkt</i>	<ul style="list-style-type: none">Via een interactieve aanpak vindt verbinding plaats tussen het ‘denken’ en ‘doen’ in het project. Het formuleren en implementeren van de projectstrategie zijn geen gescheiden trajecten: het projectplan is tevens een overzicht van actiepunten voor uitvoering (case D, projectplan, 2008: 7).Instrumentele opzet van het project is beperkt: een beknopt projectplan en methodiekontwikkeling via enkele procedures (case D, projectplan, 2008: 7).Eerdere projectervaring wordt door de projectcoördinator ingebracht en is gericht op de ontwikkeling van het arrangement richting <i>best practice</i> (case D, projectcoördinator, semi-gestructureerd interview, februari 2012).
<ul style="list-style-type: none">Mate van formele projectinrichting (naar Vlaar, 2006) – <i>beperkt</i>	<ul style="list-style-type: none">Bestuurlijke ondersteuning vanuit de stichting van het project is op afstand en betekent manoeuvreerruimte voor de projectcoördinator. Met partners bij de uitvoering neemt het directe contact de plaats in van een regulier overleg (case D, projectcoördinator, semi-gestructureerd interview, februari 2012).Een globale taakbeschrijving voor de vrijwilligers bij aanvang van het project (case D, projectplan, 2008: 5).Samenwerkingsovereenkomst met de partners is meer een bestendiging van de intentie tot samenwerking en toegespitst op een werkverdeling (case D, samenwerkingsovereenkomst van de partners, 2011: 2)
<ul style="list-style-type: none">Mate van werkwijze van actoren te karakteriseren als institutioneel ondernemer (naar Garud, 2007) – <i>beperkt</i>	<ul style="list-style-type: none">Het project richt zich op nieuwe activiteiten inzake het ontwikkelen en uitvoeren van arrangementen, en met actoren die binnen en buiten het project aanwezig zijn (case D, projectplan, 2008: 6). De focus in de uitvoering van arrangementen met de partners bestaat uit informatie-uitwisseling en afstemming (case D, voortgangsrapportage project, 2010b: 1).

Bron: projectdocumentatie, zie databronnen case D

Het eerste element in Tabel 6.29 betreft een beperkte mate van scheiding tussen ontwerp en implementatie van het project (cf. Ontwerpschool naar Mintzberg, 2009) doordat via een interactieve aanpak ‘denken’ en ‘doen’ verbonden zijn. Het tweede element komt naar voren in een beperkte mate van formele projectinrichting (Vlaar, 2006), zoals een globale taakbeschrijving aanwezig is voor de vrijwilligers bij aanvang van het project. Het derde element illustreert een beperkte mate van een werkwijze van actoren als institutioneel ondernemer (Garud, 2007), ondermeer door een beleid gericht op het ontwikkelen en uitvoeren van arrangementen. In de verdere analyse van de factor typen samenwerking staat het eerste element met name centraal.

Een interactieve opzet van het project komt tot uiting in het ontbreken van discussies over de visie of de beoogde werkwijze bij de partners in het project. Het achterwege blijven van een discussie over basisvragen inzake de strategievorming – zoals voor welke doelgroep gaan we werken, wie krijgt welke inbreng – vereenvoudigt de ontwikkeling van de opvangfaciliteit (case D, semi-gestructureerde interviews, februari 2012).

Met het projectplan komt alleen een blauwdruk voor de uitvoering tot stand.: “[...] *de voorkeur gaat uit om geen uitgebreid projectplan schrijven maar vooral betrokken zijn bij het vormgeven van de acties*” (case D, projectcoördinator, semi-gestructureerd interview, februari 2012). De uitrol van het project concentreert zich op het realiseren van een arrangement via middelenverwerving bij externe financiers, de aankoop van de vestigingslocatie en het organiseren van de dagelijkse activiteiten voor de cliënt. In beperkte mate is aandacht besteed aan de methodiekontwikkeling (procedures), waarbij de projectcoördinator deze zelfstandig heeft geschreven. Gedurende het project vindt aanvulling plaats van de procedures. De kanttekening is dat vrijwilligers geen uitgebreide methodiekontwikkeling via procedures toelaten. Professionals van de beide zorgaanbieders hanteren hun eigen werkinstructies en protocollen wat als voordeel heeft dat de totale tijd voor de methodiekontwikkeling in het project beperkt kan blijven (case D, semi-gestructureerde interviews, februari 2012).

Bij het ontwikkelen en uitvoeren van het arrangement staat de ervaring van de projectcoördinator ten dienste en blijkt leidend voor de wijze van projectuitrol. Het gaat daarbij om snel te reageren op knelpunten die tijdens de implementatie

naar voren kwamen. Op de eerste plaats dat de in te zetten vrijwilligers niet teveel overeen komen met de doelgroep geïsoleerde ouderen. Zo is via een bijstelling van het vrijwilligersbeleid meer gescreeend op houding en vaardigheden wie als vrijwilliger bij het project aan de slag kan (case D, functiebeschrijving vrijwilliger, 2011). Op de tweede plaats zijn de intakecriteria aangescherpt voor de gasten die zich voor een verblijf willen aanmelden. Op de derde plaats blijkt er (enige) huishoudelijke hulp noodzakelijk te zijn voor een cliënt en is hiervoor een aparte vrijwilliger aangesteld. Oftewel: “[...] voor het verblijf van de gast een praktische invulling geven en veel bijstellen en verbeteren”. En: *Uitvoering vraagt veel aftasten: zo is de doelgroep ouderen gaandeweg uitgebreid met gasten met een leeftijdscategorie van 45 tot 65 jaar. Dit kan gevolgen hebben voor de inzet van het vrijwilligerswerk. Bijvoorbeeld door een lagere bezetting aan vrijwilligers aan te houden en dat de gasten meer voor elkaar kunnen doen*” (case D, projectcoördinator, semi-gestructureerd interview, februari 2012).

Voor een project kunnen de condities voor de uitvoering ervan prohibitief zijn. Het gaat veelal om het vinden van een balans tussen enerzijds het voldoen aan belangrijke condities en anderzijds om vooral te starten om zo de doorlooptijd van het project te bewaken. Ter illustratie: ten eerste de aangekondigde samenwerking tussen welzijnsinstelling 1 en de landelijke sponsor waarin deze partijen respectievelijk de kosten van de projectcoördinator en de vestigingslocatie financieren, geeft voldoende momentum om het project al ter hand te nemen. Het verdere verloop voor financiële dekking voor de benodigde middelen wordt niet eerst afgewacht alvorens met de aankoop van de vestigingslocatie te starten. Ten tweede zijn de zorgaanbieders pas gedurende de implementatiefase benaderd om deel te nemen in het project (case D, semi-gestructureerde interviews, februari 2012).

Voor wat betreft de mate van formele projectinrichting, die als beperkt wordt verondersteld, is hiervoor richtinggevend de bestuurlijke ondersteuning vanuit de stichting van het project (case D, jaarverslag van project, 2010), de globale taakbeschrijving voor de vrijwilligers (case D, document taken en instructies, 2009) en de samenwerkingsovereenkomst met partners die toegespitst is op een werkverdeling en waarvan de overeenkomst pas aan het einde van de implementatiefase tot stand komt (case D, samenwerkingsovereenkomst van de partners, 2011).

Het project richt zich op nieuwe activiteiten inzake het ontwikkelen en uitvoeren van arrangementen voor zorg en ondersteuning, en met actoren die binnen en buiten het project aanwezig zijn (case D, projectplan, 2008: 6). De focus in de gezamenlijke uitvoering van arrangementen met de partners bestaat uit een wederzijdse informatie-uitwisseling en afstemming (case D, voortgangsrapportage project, 2010b: 1).

Conclusie: door de interactieve aanpak in het project ontstaat een verbinding tussen ‘denken’ en ‘doen’, een beperkte instrumentele opzet en aanpassingen van het arrangement richting *best practice*. Een beperkte mate waarin een scheiding tussen ontwerp en implementatie van de projectstrategie, een beperkte formele projectinrichting en een beperkte mate waarin de werkwijze van actoren als institutioneel ondernemer aanwezig is, geven in case D een indicatie voor een positieve invloed van typen samenwerking op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van het project; zie de conclusie in Tabel 6.31. De invloed op de mate van voldoen aan vooraf opgestelde specificaties van een dienst en de tijdigheid van oplevering van een dienst is evenzo positief.

Inter-organisationale factoren: factor E, Vertrouwen tussen partners conform conceptueel Framework:

De vijfde en laatste factor waarvan een analyse plaatsvindt, betreft het vertrouwen tussen partners. Als theoretische invalshoek geldt de perceptie voor het vertrouwen tussen de partners (Inkpen e.a., 2004; Vlaar e.a., 2006) en daarbij optredende belemmeringen voor de ontwikkeling van het vertrouwen tussen partners (naar Lioukas e.a., 2015).

In Box 6.28 is de bevinding opgenomen inzake het vertrouwen tussen partners aan de hand van scores op een vijfpuntschaal voor het niveau waarop de contacten tussen de partners plaats vinden. Uit de score in Box 6.28 blijkt een hoge waardering voor de perceptie van het vertrouwen tussen partners te bestaan; het gemiddelde op een vijfpuntschaal is een score 3 en wordt de score van de respondenten van 4,4 als bovengemiddeld aangemerkt.

Aan deze hoge score voor het vertrouwen wordt door respondenten een positieve invloed toegekend voor de interne besluitvorming. De samenwerking “[...]”

is vooral een praktische invulling gegeven waardoor eventuele discussies tussen de deelnemende instellingen achterwege kunnen blijven” (case D, professional zorgaanbieder nr. 2, semi-gestructureerd interview, februari 2012). Een andere constatering die gerelateerd is aan de vaststelling van de taken binnen het samenwerkingsverband en verbonden is met het onderlinge vertrouwen tussen de partner, luidt “[...] zeggen wat je doet en doen wat je zegt” (case D, manager zorgaanbieder nr. 2, semi-gestructureerd interview, maart 2012). Het algemene beeld is daarmee dat mogelijke belemmeringen voor de ontwikkeling van het vertrouwen tussen de partners, achterwege blijven.

Box 6.28. Case D Perceptie van het vertrouwen tussen partners ¹

Tussen bestuurders, managers, projectcoördinator en professionals/vrijwilligers in het project:

“Welke waardering geeft u voor het vertrouwen tussen de partijen [bestuurders, managers, coördinator en professionals/vrijwilligers] gedurende het project?”

Gemiddelde score respondenten: 4,4 (1= laag en 5 = hoog)

N = 7

¹ Semi-gestructureerde interviews zijn afgenomen met vertegenwoordigers van het management, professionals en vrijwilligers in februari 2012; N = 7 bestaande uit: bestuurder (1), manager (1), projectcoördinator (1), professional (2), vrijwilliger (2).

Bestuurder, manager en projectcoördinator kunnen zich uitspreken over het vertrouwen tussen de professionals/vrijwilligers in het project en vice versa. Er is voor gekozen dat de geïnterviewden op basis van hun eigen inschattingen aan de diverse overleggen een oordeel geven.

Conclusie: het vertrouwen tussen de partners kent voor het onderscheiden niveau een hoge score. Vanuit deze hoge waardering voor het vertrouwen tussen de partners voor alle fasen van het project en de afwezigheid van mogelijke belemmeringen voor de ontwikkeling van het vertrouwen tussen de partners, geeft in case D een indicatie voor een positieve invloed op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van de samenwerking; zie de conclusie in Tabel 6.31. De invloed op de mate van voldoen aan vooraf opgestelde specificaties van een dienst en de tijdigheid van oplevering van een dienst is evenzo positief.

4. Moderator

In Box 6.29 is een opsomming gegeven van een exogene ontwikkeling die overeenkomstig de moderator in het conceptueel Framework van Figuur 6.1 is vermeld.

Box 6.29. Case D Moderator

- Weerstand bij omwonenden tegen de komst van de opvangfaciliteit

Bron: case D, oriënterende interviews, maart 2011

Tegen de komst van het project blijkt aan het begin van de implementatiefase weerstand te bestaan bij bewoners uit de directe woonomgeving van de gekozen locatie. Een bijeenkomst is voor de bewoners georganiseerd om de doelstelling van het project toe te lichten en daarmee het draagvlak er voor te verbeteren (case D, oriënterende interviews, maart 2011).

Conclusie: de invloed vanuit de direct omwonenden op de relatie procesgang c.q. fasen en resultaten wordt gemitigeerd met een actie waardoor de invloed van de moderator in case D niet nader te preciseren is; zie de conclusie in Tabel 6.31.

5. Procesgang c.q. fasen en resultaten: de invloed op de waardering van de performance

Op basis van de conclusie in onderdeel 2 *Analyse van de procesgang c.q. fasen* komt naar voren dat de continuïteit van de procesgang c.q. fasen *hoog* is doordat alle fasen adequaat zijn doorlopen; zie Box 6.30 met een illustratie van de mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen.

Box 6.30. *Case D Illustratie van de mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee op de waardering van de performance*

- *Start Fase:* een 'houtschoolschets' voor de ontwikkeling van een arrangement bij een welzijnsinstelling.
- *Formatie Fase:* met de financier voor de locatie wordt een bestuur gevormd en een tentatieve taakverdeling overeengekomen.
- *Implementatie Fase:* obstakels voor de arrangement ontwikkeling worden vermeden en een werkverdeling met partners wordt bepaald; de inzet van vrijwilligers met een focus op cliënten ('gasten'), een intrinsieke motivatie en zelfstandigheid bij taakuitoefening.
- *Vervolg Fase:* een streven naar uitbreiding van een arrangement in een 2^e locatie.

Bron: conclusie onderdeel 2 Analyse van de procesgang c.q. fasen, zie databronnen case D

Conclusie: de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten wordt op basis van de interne documentatie als positief verondersteld en daarmee wordt een positieve invloed gesuggereerd op de waardering van de performance voor het project; zie hiervoor Tabel 6.31. Oftewel, de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen door knelpunten is positief om te voldoen aan vooraf opgestelde specificaties van een dienst (hier: een methodiek en een arrangement) en voor een tijdige oplevering van een dienst.

6. Doelstelling en invloed op de waardering van de performance

In Tabel 6.30 is de doelstelling en de performance van het project overeenkomstig het ontwikkelde Framework in par. 3.3.1. beknopt vermeld.

Tabel 6.30. Case D Doelstelling van het project en invloed daarvan op de waardering van de performance

Doelstelling van het project	Bijdrage vanuit de respectievelijke analyseniveaus aan de performance	Toelichting: bevindingen op drie analyseniveaus
1. Beschrijven & opleveren nieuwe methodiek	++	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cliënt-eindgebruiker</i>: vormt het uitgangspunt voor de nieuwe methodiek (case D, voortgangsrapportage project, 2010b); realisatie van de nieuwe methodiek binnen de initiële projecttermijn (case D, eindrapportage project, 2011a, 2011b).
	++	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Inter-organisatieel</i>: oplevering van een beknopte methodiek door de projectcoördinator die gebaseerd is op een geheel nieuw type zorgverlening (case D, eindrapportage project, 2011a); realisatie van de nieuwe methodiek binnen de initiële projecttermijn (case D, eindrapportage project, 2011a, 2011b).
	0	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Organisatieel</i>: strategievorming ingegeven door meer mogelijkheden voor profilering (case D, eindrapportage project, 2011a) of ten behoeve van de dagelijkse dienstverlening; oriëntatie op financiële middelen.
2. Ontwikkelen & uitvoeren van arrangementen voor cliënten	++	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cliënt-eindgebruiker</i>: vormt uitgangspunt voor de opvangfaciliteit en behoeftepeiling bij huisartsen (case D, projectplan, 2008); realisatie van arrangementen binnen de initiële projecttermijn (case D, eindrapportage project, 2011a, 2011b).
	++	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Inter-organisatieel</i>: het ontwikkelen van het arrangement en vooral het uitvoeren ervan evenals de informatie-uitwisseling en afstemming met de partners (case D, oriënterende interviews, maart 2011); realisatie van arrangementen binnen de initiële projecttermijn (case D, eindrapportage project, 2011a, 2011b).
	0	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Organisatieel</i>: strategievorming ingegeven door een focus op voorziene maatschappelijke behoefte of 'bredere' zorgverlening kunnen aanbieden. Oriëntatie op toekomstige financiële middelen.

Bron: kolom 3 op basis van projectdocumentatie, zie de databronnen case D

In onderdeel 6 vindt een verdere analyse van de bevindingen plaats door een vergelijking gemaakt van de projectresultaten (zie kolom 3 in Tabel 6.30) met de doelstellingen (zie kolom 1), die als normstelling fungeren. Voor de invloed op de waardering van de performance is een beoordeling aangegeven vanuit een drietal analyseniveaus, te weten: (1) *cliënt-eindgebruiker*, (2) *inter-organisatieel* en (3) *organisatieel*; zie kolom 2. Deze analyseniveaus zijn eerder bij het construct performance in par. 3.2.4. en in het conceptueel Framework in par. 3.3.1 toegelicht. Achtereenvolgens vindt een toelichting van de doelstelling van het project en de waardering van de performance vanuit drie analyseniveaus plaats.

Ter illustratie is in bijlage L het middelenbeslag van case D in beeld gebracht om een indicatie te geven van de grootte van het project.

Doelstelling van het project

Op de eerste plaats het bevorderen van zelfredzaamheid en zorgzame netwerken van Rotterdamse burgers. Ten tweede biedt het project de mogelijkheid van tijdelijk wonen in de vorm van logeren. Als het nodig is wordt er zorg gegeven door een zorgaanbieder. De vrijwilligers zijn niet belast met het geven van lichamelijke zorg. Door het verblijf in de opvangfaciliteit wordt getracht het welzijn van de cliënt te verbeteren (case D, projectplan, 2008).

Als hoofddoelstelling geldt de ontwikkeling van een arrangement via een 24-uursopvang voor de beschreven doelgroep met een capaciteit van in totaal vier bedden. Het voornemen is om in het eerste jaar “[...] een bezetting van de capaciteit van 60 % te bereiken en dat 30 % van de opgenomen cliënten een advies heeft gehad en/of in contact is gebracht met een andere zorgverlener of dat er een vrijwilliger is geregeld” (case D, projectplan, 2008: 4).

Invloed op de waardering van de performance vanuit drie analyseniveaus

Overeenkomstig bovenstaande inleiding wordt de invloed op de waardering van de performance gebaseerd op een vergelijking van de projectresultaten met de doelstellingen, en daarbij vanuit een drietal analyseniveaus, t.w.: cliënt-eindgebruiker, inter-organisatieel niveau en organisatieel niveau.

Doelstelling 1. Het beschrijven & opleveren van een nieuwe methodiek

A. Vanuit de cliënt-eindgebruiker:

- Met het opleveren van een methodiek komt het streven tot uiting om een nieuwe werkwijze te realiseren. De behoeften van de cliënt-eindgebruiker – de alleenstaande – vormt de basis van het gehele project maar komt tevens als vertrekpunt voor deze werkwijze naar voren. Dit komt ondermeer terug in het opstellen van een dagverslag door een vrijwilliger van de ervaring met de cliënt; reeds toegelicht bij het organisatie leren in onderdeel 3 A. Daarnaast komt de cliënt-eindgebruiker terug als toetsingskader voor verbeteringen van de opvangfaciliteit zoals blijkt uit de behoefte aan nachtopvang hetgeen eerder is opgemerkt voor de implementatiefase (case D, voortgangsrapportage project, 2010b).

Als indicatie voor de bijdrage vanuit de cliënt-eindgebruiker aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen een positieve bijdrage vermeld in Tabel 6.31.

- Realisatie van de nieuwe methodiek vindt plaats binnen de initiële projecttermijn (case D, eindrapportage project, 2011a, 2011b).

Als indicatie voor de bijdrage vanuit de cliënt-eindgebruiker aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen een positieve bijdrage vermeld in Tabel 6.31.

B. Vanuit een inter-organisationeel gezichtspunt:

- Het project heeft een nieuwe methodiek in de vorm van een handboek voor de vrijwilligers opgeleverd bestaande uit ondermeer een aantal ontwikkelde procedures waaronder voor de intake van een zorgvrager. De methodiek is gebaseerd op een nieuw type arrangement zoals bij doelstelling 2 ad B is aangegeven (case D, eindrapportage project, 2011a). Gedurende het project heeft bijstelling van de onderdelen van dit handboek plaats gevonden door de projectcoördinator via ervaringen met de cliënten (case D, eindrapportage project, 2011a).

Als indicatie voor de bijdrage vanuit een inter-organisationeel gezichtspunt aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen een positieve bijdrage vermeld in Tabel 6.31.

- Realisatie van de nieuwe methodiek vindt plaats binnen de initiële projecttermijn (case D, eindrapportage project, 2011a, 2011b).

Als indicatie voor de bijdrage vanuit een inter-organisationeel gezichtspunt aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen een positieve bijdrage vermeld in Tabel 6.31.

C. Vanuit een organisationeel gezichtspunt:

- Welzijnsinstelling 1 vormt een belangrijke actor binnen de samenwerking door uitvoering van de coördinatietaak en daarmee het meest zicht heeft op de dagelijkse bedrijfsvoering. Ook kan deze instelling via het project in het

veld met PR-activiteiten, zoals met de organisatie van een open dag, meer profileren (case D, eindrapportage project, 2011a). Voor de gelijknamige zorgaanbieders 2 en 3 geldt mutatis mutandis dezelfde redenering van case A omdat er sprake is van een identieke tijdsperiode voor case A en case D. Voor hen geldt onzekerheid ten aanzien van toekomstige financiële middelen die is ingegeven door een komende aanbesteding. Een aanvullend argument van zorgaanbieder 2 betreft om nog naar voren dat zij met het project wil inspelen op een versterking van 'buurtgericht werken' en ziekenhuis-verplaatste zorg wil aanbieden. Via projectdeelname kan een 'bredere' – vollediger – zorgverlening worden aangeboden (case D, eindrapportage project, 2011a; case D, oriënterende interviews, maart 2011).

Als indicatie voor de bijdrage vanuit een organisationeel gezichtspunt aan de performance betreft op basis van de beschikbare bronnen het per saldo effect geen bijdrage in Tabel 6.31.

Doelstelling 2. Het ontwikkelen & uitvoeren van arrangementen voor cliënten

A. Vanuit de cliënt-eindgebruiker:

- Al in de startfase van het project – zie hiervoor de analyse van de procesgang – is de cliënt-eindgebruiker expliciet genoemd als reden voor het ontwikkelen van de arrangementen. De nadruk in het project ligt op het ontwikkelen en uitvoeren van – om in de terminologie van het project te blijven – het *gastheerschap* voor de zorgvragers. Daarentegen wordt betrekkelijk 'laat' in de procesgang van het project – gedurende de implementatiefase – een behoeftepeiling voor het initiatief gehouden bij de huisartsen. Meer indirect komt zo een sondering van de wensen en behoeften van de zorgvragers tot stand en staat het eigen aanbod van het arrangement voorop (case D, projectplan, 2008).

Als indicatie voor de bijdrage vanuit de cliënt-eindgebruiker aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen een positieve bijdrage vermeld in Tabel 6.31.

- Realisatie van de arrangementen vindt plaats binnen de initiële projecttermijn (case D, eindrapportage project, 2011a, 2011b).

Als indicatie voor de bijdrage vanuit de cliënt-eindgebruiker aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen een positieve bijdrage vermeld in Tabel 6.31.

B. Vanuit een inter-organisatoneel gezichtspunt:

- Het betreft de ontwikkeling van een nieuw type arrangement in de regio: specifieke zorgverlening aan alleenstaanden zonder een eigen sociaal netwerk en die geen indicatie voor verblijf in een AWBZ gefinancierde instelling hebben.

Met de aankoop van het pand, de noodzakelijke verbouwing en inrichting ervan en de organisatie van de bedrijfsvoering waaronder het ontwikkelen van de procedures is de basis voor dit arrangement – een opvangfaciliteit – tot stand gekomen; case D, projectplan, 2008. In het project is alle inspanning toegespitst op het uitvoeren en daarmee oefenen van dit arrangement door vrijwilligers en waarbij welzijnsinstelling 1 is belast met de coördinatie hiervan (case D, oriënterende interviews, maart 2011).

- Voor de cliënten is vanuit de partners van het project persoonlijke verzorging door zorgaanbieder 2 geregeld en persoonsalarmering via zorgaanbieder 3 alsook doorverwijzingen naar andere zorgverleners zoals het maatschappelijk werk. Daarmee is tussen de partners een gezamenlijke inspanning tot stand gekomen waardoor de opvangfaciliteit uiteindelijk is gerealiseerd (case D, voortgangsrapportage project, 2010b).
- Voor het eerste jaar van de opening is gestreefd naar een bezetting van de bedden van circa 60% (case D, projectplan, 2009). In de opvangfaciliteit is aanvankelijk een capaciteit aanwezig voor maximaal 4 cliënten. In de loop van het project is deze capaciteit teruggebracht tot 3 cliënten. In het eerste jaar van het project – september 2009 tot september 2010 – zijn in totaal 6 cliënten ontvangen. Voor de periode van september 2010 tot april 2011 – komt de bezetting van de bedden uit op circa 50 % (case D, eindrapportage project, 2011a). Afgaande op de registratie van de gasten zijn in absolute aantallen gedurende de implementatiefase van het project voor 23 gasten een opvang verzorgd. De gemiddelde verblijfsduur bedraagt circa vijf weken per cliënt (case D, opgave volgens projectcoördinator, 2012).

Als indicatie voor de bijdrage vanuit een inter-organisatieel gezichtspunt aan de performance betreft op basis van de beschikbare bronnen een positieve bijdrage in Tabel 6.31.

- Realisatie van de arrangementen vindt plaats binnen de initiële projecttermijn (case D, eindrapportage project, 2011a, 2011b).

Als indicatie voor de bijdrage vanuit een inter-organisatieel gezichtspunt aan de performance betreft op basis van de beschikbare bronnen een positieve bijdrage in Tabel 6.31.

C. Vanuit een organisatieel gezichtspunt:

- Een strategievorming die is ingegeven door een focus op een voorziene maatschappelijke behoefte bij alleenstaanden door welzijnsinstelling 1. Voor zorgaanbieders 2 en 3 geldt de argumentatie zoals aangegeven bij doelstelling 1 ad C: een oriëntatie op toekomstige financiële middelen en/of een ‘bredere’- vollediger – zorgverlening kunnen aanbieden.

Als indicatie voor de bijdrage vanuit een organisatieel gezichtspunt aan de performance betreft op basis van de beschikbare bronnen het per saldo effect geen bijdrage in Tabel 6.31.

Conclusie: hoewel in de implementatiefase er een aantal knelpunten zich voordoet is het project toch ter hand genomen. Het aantal cliënten gedurende projectperiode is voor de opvangfaciliteit nog een bescheiden aantal, maar in lijn als een nieuw type arrangement voor de langdurige zorg aan ouderen.

- De performance in termen van de *cliënt-eindgebruiker* voor de doelgroep alleenstaanden – afgezet tegen de nagestreefde projectdoelstelling – is daarmee grotendeels gerealiseerd voor de cliënt-eindgebruiker. Er vindt een tijdige oplevering plaats van de nieuwe methodiek en de arrangementen.
- Vanuit een *inter-organisatieel* gezichtspunt bestaat er een focus op het uitvoeren en daarmee oefenen van het arrangement nadat de ontwikkeling van het arrangement in korte tijd is afgerond. De aandacht in het project gaat uit naar het realiseren van zorg en ondersteuning in een laagdrempelige opvangfaciliteit via een wederzijdse informering en afstemming met de

partners, waarbij welzijnsinstelling 1 hiervoor een centrale coördinatietaak uitvoert en zorgaanbieders 2 en 3 aanvullende taken aanbieden. Het aantal uitgevoerde arrangementen is beperkt. Aan de methodiekontwikkeling is op kleine schaal gewerkt aan de totstandkoming van nieuwe procedures waarbij een vertaling is gemaakt vanuit een verblijf door cliënten door de projectcoördinator. Er vindt een tijdige oplevering plaats van de nieuwe methodiek en de arrangementen.

- Vanuit een *organisationeel* gezichtspunt handelt welzijnsinstelling 1 vanuit een eigen geformuleerde organisatiestrategie die deels bij zorgaanbieder 2 is gevolgd.

De bovenstaande bevindingen zijn in Tabel 6.31 opgenomen als indicatie voor de conclusie van een positieve invloed op de waardering voor de performance van case D.

7. Conclusies

In Tabel 6.31 zijn de conclusies van case studie D opgenomen vanuit de bevindingen van de within-case analyse. Zie hiervoor de verkregen conclusies in onderdeel 2 in par. 6.5. over case D *Analyse van de procesgang*, onderdeel 3 *Analyse van de factoren die de procesgang van het project beïnvloeden*, onderdeel 4 *Moderator*, onderdeel 5 *Procesgang c.q. fasen en resultaten: invloed op de waardering van de performance* en onderdeel 6 *Doelstelling en invloed op de waardering van de performance*. Na deze Tabel wordt een toelichting gegeven op de conclusies.

Tabel 6.31. Case D Overzicht van de conclusies

Analyseniveau		Case studie bevindingen	
Pijl 1 in het conceptueel Framework			
I.1 Invloed van intra-organisatiele factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen		Invloed op procesgang c.q. fasen ¹	
A. Organisatie leren Instrumentering		<ul style="list-style-type: none">• Coaching on the job en hoge frequentie contacten projectcoördinator en vrijwilliger• Afwezigheid van drempels en enkele stimulansen (2)• Overeenkomstige ontwikkeling van leerervaringen beperkt tot kennis en werkwijze• Aanvulling bij welzijns- en zorginstellingen	Implementatiefase: + ; + ; - Alle fasen: +
B. Portfolio van activiteiten			
Deelconclusie invloed van intra-organisatiele factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen		Invloed op procesgang c.q. fasen ²	
I.2 Invloed van inter-organisatiele factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen		<ul style="list-style-type: none">• Kleinschalige entiteit van actoren (N = 8) en eenvoud in afstemming; beperkte groep vrijwilligers (N = 10)• Beperkt: w.o. verbinding tussen 'denken' en 'doen'• Beperkt ten aanzien van projectstructurering• Beperkt: w.o. focus op ontwikkelen en uitvoeren van een arrangement• Hoge waardering	Alle fasen: + Alle fasen: + Alle fasen: + Alle fasen: +
C. Schaalgrootte			
D. Typen samenwerking		<ul style="list-style-type: none">• Scheiding ontwerp en implementatie• Formele projectinrichting• Institutioneel ondernemerschap	
E. Vertrouwen tussen partners		<ul style="list-style-type: none">• Beperkt: w.o. focus op ontwikkelen en uitvoeren van een arrangement	Alle fasen: +
Deelconclusie invloed van inter-organisatiele factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen			
Conclusie invloed van intra- en inter-organisatiele factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen		Invloed op procesgang c.q. fasen	
Pijl 2 in het conceptueel Framework			
II. Invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten		Invloed op resultaten ³	
Startfase		<ul style="list-style-type: none">• 'Houtkoolschets' voor arrangement ontwikkeling bij een welzijnsinstelling	+
Formatiefase		<ul style="list-style-type: none">• Met de financier voor de locatie wordt een bestuur gevormd (+) en een tentatieve taakverdeling overeengekomen (+)	+
Implementatiefase		<ul style="list-style-type: none">• Obstakels voor de arrangement ontwikkeling vermijden (+) en een werkverdeling met partners bepalen (+); de inzet van vrijwilligers met focus op de cliënten, een intrinsieke motivatie en zelfstandigheid bij taakuitoefening (+)	+
Vervolfase		<ul style="list-style-type: none">• Streven naar een uitbreiding van het arrangement in een 2^e locatie	+
Totaal procesgang c.q. fasen		<ul style="list-style-type: none">• Mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen is hoog: alle fasen zijn adequaat	+
Conclusie invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten			

Tabel 6.31. Vervolg

Analyseniveau		Case studie bevindingen	
Pijl 3 in het conceptueel Framework			
III. Invloed van de moderator op de relatie tussen de procesgang c.q. fasen en de resultaten		• Weerstand bij bewoners in directe omgeving en voorlichtingsbijeenkomst	
Conclusie invloed van de moderator op de relatie tussen de procesgang c.q. fasen en de resultaten			
Pijl 4 in het conceptueel Framework			
IV. Invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee op de waardering van de performance		• Mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen is hoog: alle fasen zijn adequaat	
Conclusie invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee op de waardering van de performance			
Pijl 5 in het conceptueel Framework			
V. Invloed van de doelstellingen op de performance			
Doelstellingen		Bijdrage vanuit analyseniveau ⁶	
1. Beschrijven & opleveren methodiek	Analyseniveau	+ ; + : Cliënt-perspectief is geïncorporeerd; realisatie van de methodiek binnen de projecttermijn	
	Cliënt-eindgebruiker	+ ; + : Bereikte innovatie via gemeenschappelijke methodiek; realisatie van de methodiek binnen de projecttermijn	
	Inter-organisatieel	0 : Gedeeltelijk eigen doelbepaling t.a.v. samenwerking	
2. Ontwikkelen & uitvoeren arrangementen voor cliënten	Organisatieel	+ ; + : Cliënt-perspectief is geïncorporeerd; realisatie van de arrangementen binnen de projecttermijn	
	Cliënt-eindgebruiker	+ ; + : Wederzijdse afstemming voor dearrangementen; realisatie van de arrangementen binnen de projecttermijn	
	Inter-organisatieel	0 : Gedeeltelijk eigen doelbepaling t.a.v. samenwerking	
Conclusie invloed van de doelstellingen op de performance			
VI. Conclusie invloeden op de performance			

Beredeneerde impact:

¹ Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed van de intra-organisationale factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen

² Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed van de inter-organisationale factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen

³ Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten

⁴ Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed van de relatie tussen procesgang c.q. fasen en de resultaten

⁵ Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee op de performance ceteris paribus

⁶ Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) bijdrage van de doelstellingen aan de invloed op de waardering van de performance

⁷ Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed van de doelstellingen op de waardering van de performance

⁸ Het gecombineerde effect van de invloeden van pijl 4 en 5 in het conceptueel Framework

Toelichting Tabel 6.31 Case D Overzicht van de conclusies

I.1 Invloed van intra-organisationale factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van het IOS project: positief

I.2 Invloed van inter-organisationale factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van het IOS project: positief

*Conclusie invloed intra- en inter-organisationale factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van het IOS project: positief**

II. Invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten van het IOS project: positief

III. Invloed van de moderator op de relatie tussen de procesgang c.q. fasen en de resultaten van het IOS project: geen

IV. Invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee op de performance van het IOS project: positief

V. Invloed van de doelstellingen op de performance van het IOS project: positief

VI. Conclusie voor de invloeden op de performance van het IOS project: positief

6.6. Case E

1. Inleiding

Met het initiatief voor case E richt welzijnsinstelling 1 zich op bevordering van de zelfredzaamheid onder bewoners van Rotterdam. De visie hierop bestaat eruit dat door sociale hulp of praktische hulp te verlenen een contactmoment tot stand komt dat er voor zorgt dat de hulpvrager blijft participeren in de maatschappij. Vandaar dat het ontmoeten van een vrijwilliger en een hulpvrager een centrale plaats inneemt in het project: “*Kortom, het klusje – sociale of praktische aanvragen voor hulp - is het middel, sociaal contact is het doel*” (case E, brief welzijnsinstelling 1, 2009: 4). Via inschakeling van een mobiel hulpteam vindt directe ondersteuning plaats voor de doelgroep geïsoleerde ouderen en chronisch zieken. Voor de bemensing van dit team wil men zich richten op voornamelijk stagiaires uit het onderwijs (case E, subsidie aanvraag, 2009).

*) Doordat de respondenten bij onderzoek van de factor organisatie leren in case D uit vrijwilligers bestaan, wordt het effect alleen voor de implementatiefase verondersteld; zie de toelichting in Tabel 5.2 van de onderzoeksmethodologie.

In Box 6.31 zijn de actoren vermeld die bij de analyse van de procesgang van case E in het volgende onderdeel aan de orde komen. Deze opstelling is opgenomen om in de procesgang te illustreren wanneer en waarom welke actor optreedt. Voor een inzicht en typering van de actoren die inhoudelijk betrokken zijn bij het vormgeven en uitvoeren van het samenwerkingsverband – zorgaanbieders en welzijnsinstellingen – wordt verwezen naar Tabel 6.36 met daarin vermeldt de portfolio van activiteiten van de partners.

Box 6.31. *Case E Overzicht van de actoren*

	<i>Aantal actoren</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Primaire actoren</i> ¹ <ul style="list-style-type: none"> - Landelijke en lokale welzijnsinstelling - Afstemmingsoverleg tussen landelijke en lokale welzijnsinstelling - Lokale welzijnsinstelling • <i>Overige actoren</i> <ul style="list-style-type: none"> - Gemeente (beleidsontwikkelaar en financier) - Lokale welzijnsinstelling - Lokale zorgaanbieders 	<p>2</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>3</p>

¹ Geen stuurgroep aanwezig van de partners

Bron: case E, projectplan, 2009

In Box 6.32 is een overzicht opgenomen van de geraadpleegde interne documenten voor case E, die in Tabel 5.6 als onderdeel van de *case study database* zijn vermeld.

Box 6.32. Case E Databronnen

- Brief welzijnsinstelling 1, 2009
- Eindrapportage project, 2011a
- Eindrapportage project, 2011b
- *Geven in Nederland 2013*, Vrije Universiteit Amsterdam, augustus 2013
- *Goede doelen niet immuun voor crisis*, Volkskrant, 2 juli 2013
- Jaarverslag welzijnsinstelling 1, 2010
- Projectplan, 2009
- Plan van aanpak, welzijnsinstelling 1 (2013-2015), 2012
- Subsidieaanvraag Innovatiefonds Wmo, 2009
- Voortgangsrapportage project, 2010
- Voortgangsrapportage project, 2011
- Welzijnsinstelling 1, jaarverslag 2009; welzijnsinstelling 2, jaarverslag 2010; zorgaanbieder 5, jaarbericht, 2008, 2009; zorgaanbieder 6, jaarverslag 2010. Voor de overige deelnemers, zoals zorgaanbieder 3 en 4, is de informatie voor onderzoek naar de portfolio van activiteiten gebaseerd op web sites.

2. Analyse van de procesgang c.q. fasen

Voor de analyse van de procesgang c.q. fasen is het toegelichte format voor een case-analyse in par. 6.1. gehanteerd. In Figuur 6.6 is een tijdlijn van de procesgang c.q. fasen gevisualiseerd aan de hand van de betreffende tijdsperiode (de opeenvolgende kolommen) en een overzicht van belangrijke gebeurtenissen (de rijen). Als een selectiecriteria voor deze gebeurtenissen geldt de mogelijke invloed op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen doordat bevordering of verstoring van de procesgang aanwezig is. In de tijdlijn zijn ondermeer aangegeven het eerste contact met cliënten in het 1^e kwartaal 2007, de initiële actor voor het project in het 4^e kwartaal 2008 en de planvorming voor het project in het 2^e kwartaal 2009. In de toelichting op het hierna volgende onderdeel procesgang c.q. fasen, komen deze gebeurtenissen verder aan de orde. De analyse van de fasen van de procesgang op basis van gebeurtenissen eindigt in het 3^e kwartaal 2012.

Voor het overzicht van de nieuwe beleidscontext en actoren in de case-analyse van de procesgang c.q. fasen is een viertal externe interviews gehouden met vertegenwoordigers van de gemeente Rotterdam en van maatschappelijke

organisaties die cliënten, zorg en welzijn binnen de regio Rotterdam representeren in de periode februari t/m maart 2012. Vanwege de vertrouwelijkheid worden géén namen, functies of organisaties genoemd.

Figuur 6.6. Case E Tijdlijn van de procesgang c.q. fasen op basis van gebeurtenissen

Jaren & kwartalen	2007				2008				2009				2010				2011				2012			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Fasen procesgang project ¹								S	F	F	I									I	V	→	V	
Welzijnsinstelling 1, locatie 2 ²								X																
Planvorming project ³									X															
Opdrachtgeverschap ⁴								X																
Indiening subsidieaanvraag ⁵											X													
Werkverdeling partners ⁶										X														
Start betrokkenheid cliënten ⁷	X																							
Beëindiging Innovatiefonds Wmo ⁸																					X			
Einde analyse periode ⁹																							X	

¹: S = Start; F = Formatie; I = Implementatie; V = Vervolg
²: Betreft de initiële actor voor de samenwerking
³: Kwartaal waarop het project in het eerste document is uitgewerkt
⁴: Kwartaal van vaststelling van de onderlinge taakverdeling van de partners
⁵: Kwartaal waarop het formele opdrachtgeverschap is ingesteld
⁶: Kwartaal van indiening van de subsidieaanvraag
⁷: Kwartaal waarop het eerste contact met ouderen plaats vindt
⁸: Kwartaal van beëindiging van het Innovatiefonds Wmo
⁹: Kwartaal voor einde van de analyse periode; een half jaar na beëindiging van het Innovatiefonds Wmo

Bron: projectdocumentatie, zie databronnen case E

Procesgang c.q. fasen

Onderstaand komt een analyse van de fasen van de procesgang aan de orde zoals het project zich in de tijd heeft ontwikkeld. Voorts is een aanvullend onderzoek en analyse verricht naar de rol van de actor vrijwilliger voor de implementatiefase (Hustinx e.a., 2003; Studer e.a., 2013). Ter afsluiting is een conclusie geformuleerd op basis van de analyse van de procesgang.

- Start Fase: 4^e kwartaal 2008

Voor de startfase van het project komen ter introductie de volgende onderwerpen aan de orde: de aanleiding van het project, keuze van de locatie, focus van het project en bepaling van de formele opdrachtgever.

- een van de doelen van welzijnsinstelling 1 is eenzaamheidsbestrijding voor hulpvragers die per locatie steeds een andere invulling krijgt. Bij

welzijnsinstelling 1 locatie 1 is vanaf januari 2007 een omslagproject tot stand gekomen waarbij meer traditionele vormen van eenzaamheidsbestrijding bij ouderen vervangen worden met jongeren die vanuit een sociale activiteit “[...] *een klusje doen*” (case E, projectplan, 2009: 3). Het voornemen is om dit project uit te breiden en nieuwe initiatieven een uniforme uitstraling te geven door deze projectopzet 1-op-1 te kopiëren naar overige locaties van de landelijke koepel. Daartoe is door een landelijke projectleider een inventarisatie verricht van locaties die voor een vervolg van het initiatief in aanmerking komen (case E, projectplan, 2009).

- als voordelen voor de keuze voor welzijnsinstelling 1 locatie 2 om aldaar een project te starten is aangegeven dat deze locatie een grootstedelijke context kent. Voorts dat er reeds een beroepskracht aanwezig is die de begeleiding op zich kan nemen en dat er reeds een netwerk van vrijwilligersorganisaties aanwezig is. Een ander voordeel bestaat er uit dat eerdere praktijkervaringen met ouderen van het project in locatie 1 - in januari 2007 - benut kunnen worden voor het nieuwe project in locatie 2 (case E, projectplan, 2009; case E, oriënterende interviews, maart 2011).
- de focus in het project locatie 2 ligt op een gesignaleerde maatschappelijke behoefte – eenzaamheid van ouderen. Dit is te herleiden tot een onderzoek dat eind 2004 in opdracht van de landelijke koepel van welzijnsinstelling 1 is gehouden en waarvan de bevindingen een kader vormen voor het project locatie 1 (case E, projectplan, 2009).
- als start van het project vormt de beslissing door welzijnsinstelling 1 locatie 2 om een project met een nieuwe werkwijze voor vrijwilligers te gaan uitvoeren. Formeel is deze beslissing niet in het bestuur van welzijnsinstelling 1 locatie 2 ingebracht doordat de financiering van het nieuwe initiatief kan plaatsvinden vanuit de middelen van een lopend project. Vanuit de landelijke koepel van welzijnsinstelling 1 zijn geen financiële middelen beschikbaar gesteld. Daarmee ontbreekt een formeel bestuurlijk besluit en vormt – impliciet – de directie van locatie 2 de formele opdrachtgever (case E, oriënterende interviews, maart 2011).

- Formatie Fase: 1^e kwartaal 2009 – 2^e kwartaal 2009

In de formatiefase van het project staan ondermeer het vinden van partners voor het samenwerkingsverband en het contact met cliënten centraal, waarvan onderstaand een toelichting plaatsvindt .

- het eerdere projectplan van welzijnsinstelling 1 locatie 1 - inclusief een beschikbare methodiek - uit januari 2007 blijkt in grote mate leidend te zijn voor de planvorming van locatie 2. Zo is ondermeer aandacht besteed aan de projectrisico's die zich kunnen voordoen: “[...] *sponsor besluit na 1 jaar niet meer door te willen of te kunnen gaan met financiële ondersteuning [...]*” of dat de doelgroep onvoldoende wordt bereikt (case E, eindrapportage project, 2011b: 4). Op deze wijze is al in een vroeg stadium aandacht gegeven aan mogelijke risico's om projectfalen te voorkomen en zijn activiteiten vermeld hoe hierop te anticiperen (case E, eindrapportage project, 2011b).
- het project kenmerkt zich met een kleinschalige opzet doordat er geen stuurgroep aanwezig is en dat de dagelijkse managementleiding uit één directielid bestaat. Het project staat onder de hoede van een landelijk projectleider vanuit een programma van de koepel van welzijnsinstelling 1: de projectcoördinator locatie 2 informeert maandelijks aan de landelijk projectleider en de directie van locatie 2 (case E, oriënterende interviews, maart 2011). In de vervolgfase verandert de organisatieopzet van welzijnsinstelling 1 locatie 2 als zelfstandige vereniging en vormt locatie 2 onderdeel van de landelijke vereniging behorende tot welzijnsinstelling 1.
- bij de startfase is aangegeven dat het opdrachtgeverschap voor het project tot stand is gekomen bij de directie van welzijnsinstelling 1 locatie 2. Door deze wijze van middelentoekening en doordat de projectcoördinator van welzijnsinstelling 1 locatie 2 in de formatie- en implementatiefase betrekkelijk zelfstandig kan opereren, is zij de facto als opdrachtnemer aan te merken.
- het geven van presentaties door de projectcoördinator locatie 2 bij ondermeer lokale verzorgings- en verpleeghuizen en thuiszorgorganisaties over het nieuwe initiatief. Doel hiervan is het vinden van draagvlak voor toekomstige samenwerking bij deze instellingen en het (verder) aftasten van de lokale

hulpvraag bij deze instellingen. Welzijnsinstelling 2 die als toekomstige partner naar voren komt, is als een contact geselecteerd vanuit een periodiek directeurenoverleg in de gemeente Rotterdam (case E, oriënterende interviews, maart 2011).

- in april 2009 is met de toekomstige partner voor het project - welzijnsinstelling 2 - niet alleen de interesse voor samenwerking nagegaan maar zijn tevens - meer globaal - de taken bepaald die bij de implementatiefase aan de orde komen. Al een vroeg stadium is aandacht besteed aan een taakverdeling tussen voornamelijk welzijnsinstelling 1 locatie 2, die belast is met de algemene projectcoördinatie en de begeleiding van de vrijwilligers, en welzijnsinstelling 2 die een intermediaire rol kan innemen met de aanlevering van hulpvragen van ouderen en bij de werving van vrijwilligers.
- Implementatie Fase: 3^e kwartaal 2009 – 4^e kwartaal 2011

Naast een analyse van de gebeurtenissen in deze fase is een aanvullende analyse verricht inzake de rol van de actor vrijwilliger (naar Hustinx e.a., 2003 en Studer e.a., 2013):

- de werkwijze bestaat eruit dat flyers over het project worden verspreid bij ondermeer lokale verpleeg- en verzorgingstehuizen zodat hulpvragen van ouderen bij de projectcoördinator (locatie 2) kunnen binnenkomen. In de praktijk blijkt welzijnsinstelling 2 een intermediaire taak voor het samenwerkingsverband te ontwikkelen met een tweetal sites: enerzijds met de site Vrijwillige Zorg die voor rechtstreekse aanmelding van de hulpvragen van cliënten zorgt. Anderzijds met de site Vrijwilligersvacaturebank waarbij maatschappelijke organisaties zijn aangesloten en zo contacten met reguliere onderwijsinstellingen worden onderhouden. Het is hier dat de projectcoördinator op periodieke kennismakingsbijeenkomsten bij studenten en scholieren introducties over het project kan geven. Het vervolg op de eerste kennismaking wordt in onderstaand punt toegelicht.
- het intakegesprek met een aangemelde vrijwilliger – voornamelijk stagiairs HBO studenten Maatschappelijk Werk & Dienstverlening of Sociaal Pedagogische Hulpverlening - wordt door de projectcoördinator locatie 2

uitgevoerd evenals het opstellen van de plannings ten behoeve van een bezoek. Voor een aanvraag van een bezoek is door de projectcoördinator een procedure geschreven. De inzet van de vrijwilligers betreffen vormen van maatschappelijke ondersteuning zoals hulp in de huishouding. Aan de vrijwilligers is een signaleringsfunctie gegeven door bij ouderen af te tasten en zo mogelijk deelname te regelen “[...] *met de hulpvrager bekijken welke sociale activiteiten er nog meer te vinden zijn in Rotterdam*” (case E, eindrapportage project, 2011b: 2). In het onderstaande punt komt het contact met de cliënten verder aan de orde.

- aan het begin van de implementatiefase vindt wederom een vraaginventarisatie plaats door de projectcoördinator: welk type hulpvragen kunnen voorkomen en op welk type hulpvraag het project zich met name moet gaan richten (case E, subsidieaanvraag Innovatiefonds Wmo, 2009: 5). Het streven is om het aanbod voor 20 % uit praktische hulpverlening en voor 80 % uit sociale hulpverlening te laten bestaan. In overleg met welzijnsinstelling 2 is een lijst van typen hulpvragen opgesteld. Verdere precisering en afstemming van de arrangementen op de typen hulpvragen is op deze wijze tot stand gekomen.
- in deze fase ligt een accent op wederzijdse informering en het maken van afspraken inzake de uitvoering van arrangementen tussen de professionals van de deelnemende instellingen aan het project. Een regulier werkoverleg tussen deze professionals van de partners blijft achterwege (case E, oriënterende interviews, maart 2011).
- de taken en bevoegdheden voor de projectcoördinator en de vrijwilligers zijn toegespitst op het ontwikkelen en het uitvoeren van arrangementen en op deze wijze vindt er – gedurende het verdere verloop van de implementatiefase – verder aandacht plaats aan invulling van de wederzijdse verwachtingen (case E, eindrapportage project, 2011b).
- de projectcoördinator locatie 2 onderhoudt contact met de projectcoördinator van locatie 1 om de werkwijze en kwaliteit van de uitvoering van het arrangement – een bezoek door een vrijwilliger - te waarborgen (case E, eindrapportage project, 2011b). De uitvoering bij locatie 2 volgt daarmee in grote lijnen de opzet van locatie 1 en is daarmee een vertaling in een andere

setting zoals in de werving van scholieren bij onderwijsinstellingen terug komt.

- de monitoring van de voortgang van het project bestaat ten eerste uit een periodieke terugkoppeling tussen de projectcoördinator en de vrijwilligers. De vrijwilliger is gevraagd van elk bezoek een verslag te maken aan de hand van een evaluatieformulier. Ten tweede bestaat er een monitor voor het aantal uitgevoerde arrangementen (bezoeken) in de tijd door de vrijwilligers (case E, projectplan, 2009).
- in 2009 vinden naast de locatie 1 en 2 vergelijkbare projecten plaats op twee andere locaties. Het voornemen bestaat om in januari 2010 een project te starten op een vijfde locatie. Een wisseling in het projectmanagement vindt in maart 2010 plaats bij locatie 2: een nieuwe projectcoördinator zorgt een jaar nadat het project is gestart voor vervanging.

In Box 6.33 zijn enkele citaten opgenomen voor een aanvullend onderzoek en analyse inzake de rol van de actor vrijwilliger. De citaten en bevindingen zijn gegroepeerd via drie attributen als karakterisering van attituden van de vrijwilliger, te weten: (A) *focus op cliënten*, (B) *intrinsieke motivatie* om cliënten te helpen en (C) *zelfstandigheid bij taakuitoefening*. In Tabel 3.3 is een toelichting opgenomen van deze attributen alsmede de constructen *reflexive volunteering* (Hustinx e.a., 2003) en *volunteer coordination* (Studer e.a., 2013). In de interviews met vrijwilligers is elk van bovenstaande drie elementen onderkend:

Bij ad A. *Focus op cliënten* is opgemerkt dat deze focus op cliënten eruit bestaat om middels ‘klusjes’ een antwoord te geven op de vele hulpvragen maar feitelijk in te spelen op de behoefte aan sociaal contact (case E, semi-gestructureerde interviews, oktober 2015).

Bij ad B. *Intrinsieke motivatie van de vrijwilliger* geeft de motivatie van de vrijwilligers het volgende beeld: hoewel het vrijwilligerswerk plaatsvindt in het kader van een aangeboden stage en daarmee beschouwd kan worden als een externe stimulans, wordt het werken met de zorgvragers ervaren als een verrijking van het intermenselijke contact. Gedurende de implementatiefase ontstaat aldus grote waardering voor de cliënten die voor vrijwilligers zoveel meer gaan betekenen als een erkenning voor de inzet voor de medemens en op deze wijze in belangrijke mate bijdraagt aan een intrinsieke motivering. Ook de positieve reacties vanuit

de cliënten en de projectleiding dragen hier aan bij (case E, semi-gestructureerde interviews, oktober 2015).

Bij ad C. *Zelfstandigheid bij taakuitoefening* komt naar voren dat deze zelfstandigheid in de uitvoering van de taken als wezenlijk onderdeel wordt gezien van het project. Deze zelfstandigheid komt ondermeer terug in een gegeven taakopdracht die meer globaal de hulpvraag van de cliënt beschrijft maar de verdere invulling ervan aan de vrijwilliger overlaat (case E, semi-gestructureerde interviews, oktober 2015); zie Box 6.33.

Box 6.33. Case E Rol van de actor vrijwilliger inzake drie attitudes en illustratieve citaten

A. Focus op cliënten

- “[...] *eerste insteek is om mensen uit een sociaal isolement te halen en via de uitvoering van een activiteit kan je een band met de hulpvrager opbouwen*” en
“...vooral iemand een luisterend oor bieden wordt erg op prijs gesteld.”
 (vrijwilliger, semi-gestructureerd interview 2, oktober 2015)

B. Intrinsieke motivatie van de vrijwilliger

- “[...] *geeft altijd met veel voldoening als ik met de activiteit klaar was en met plezier naar huis ging.*” (vrijwilliger, semi-gestructureerd interview 2, oktober 2015)

C. Zelfstandigheid bij taakoefening

- “[...] *in de kern is het heel zelfstandig werken*” en *“Ik ben goed geïnstrueerd door de projectcoördinator maar vond het heel spannend, vooral de eerste keer om alleen op pad te gaan naar de klant.”*
 (vrijwilliger, semi-gestructureerd interview 1, oktober 2015)
- *“Je moet het echt zelf doen, in het begin is dat best lastig, je had eigenlijk geen ervaring.”* (vrijwilliger, semi-gestructureerd interview 3, oktober 2015)

Bron: Hustinx (2003) en Studer (2013) in Tabel 3.3 en semi-gestructureerde interviews met vrijwilligers

- Vervolg Fase: vanaf 1^e kwartaal 2012 – 3^e kwartaal 2012

Voor de vervolgfase van het project is de veronderstelde invloed van de continuïteit in de fasen van de procesgang van de volgende onderwerpen van belang: de

ontwikkeling van hulpvragen en aanmeldingen door vrijwilligers, de ontwikkeling van een landelijk aanbod van projecten en een beleidswijziging met gevolgen voor de financiering.

- formeel is het project eind 2010 beëindigd voor het Innovatiefonds Wmo als subsidiegever. Voor het vervolg van het project - het jaar 2011 - komen de financiële middelen uit de eigen begroting van welzijnsinstelling 1 locatie 2 (case E, eindrapportage project, 2011a). Gezien het aantal hulpvragen en het aantal aanmeldingen door vrijwilligers blijkt er een duidelijke behoefte aan het project. Ook de partners – welzijnsinstelling 2 en 3 – zijn positief om het project te continueren. *“Het totaalbeeld van de samenwerking is positief omdat het in het voordeel is van elke betrokken partij”* (case E, professional welzijnsinstelling nr. 2, semi-gestructureerd interview, april 2012).
- de ambitie - vanaf het 1^e kwartaal 2011 - bestaat er uit om tot een landelijk aanbod van projecten te komen (case E, eindrapportage project, 2011a). Daarnaast zou de inhoud van het project een aanpassing behoeven door zich middels maatschappelijke stages meer te gaan richten op specifieke hulpvragen.
- een herziening van de strategie – medio 2012 - bij de landelijke koepel van welzijnsinstelling 1 om het speerpunt jongerenparticipatie met andere activiteiten voor een vrijwilliger in te richten door meer variëteit er in aan te bieden. Dit tegen de achtergrond van een fusie van zelfstandige verenigingen c.q. de locaties, tot een landelijke vereniging. Daarmee ondergaat de interne financiering binnen welzijnsinstelling 1 eveneens een wijziging: de locaties worden niet meer gefinancierd vanuit een intern fonds en ontberen zo financiering voor nieuwe projecten (case E, plan van aanpak 2013-2015 welzijnsinstelling 1, 2012). Daarmee vervalt betaalde functie van coördinator en betekent dit het einde van het project.

Concluderend zijn uit bovenstaande procesgang voor case E per fase de volgende punten afgeleid:

Start Fase

- Welzijnsinstelling 1 locatie 2 neemt het initiatief voor een nieuw project. Door een bewezen project als uitgangspunt te nemen ontstaat de gunstige situatie

dat zij op voorhand al over een projectdefiniëring beschikt die gebaseerd is op een eerdere vraaginventarisatie bij ouderen. De focus van het project komt in een vroeg stadium te liggen op de uitvoering van een arrangement – een bezoek aan hulpvrager door een vrijwilliger – via een eerder gehanteerde methodiek.

Formatie Fase

- De planvorming voor het project – projectopzet en aanwezige methodiek – is grotendeels ontleend aan welzijnsinstelling 1 locatie 1. De partners van het project zijn enerzijds gevonden via bestaande contacten die welzijnsinstelling 1 locatie 2 in het veld onderhoudt en door directe benadering door de projectcoördinator van instellingen. Een ondersteunende bestuurlijke setting voor het project is afwezig. Met welzijnsinstelling 2 is in dit stadium de interesse voor het project via een wederzijdse taakinvulling afgestemd. Deze fase van het project kenmerkt zich door vooral op eigen kracht van de projectcoördinator en daarmee ‘van onderop’ toekomstige partners te benaderen en hen te interesseren voor deelname.

Implementatie Fase

- Leidend voor de deze fase vormt het projectplan van welzijnsinstelling locatie 1 dat voor locatie 2 (Rotterdam) is aangepast aan een nieuwe setting. Voor de samenwerking neemt locatie 2 het voortouw om het project te operationaliseren. Het project kenmerkt zich door een kleinschalige opzet die terugkomt in het directe contact – vanuit een niet geformaliseerd overleg – tussen de projectcoördinator en een beperkt aantal professionals van de partners. De facto zijn de vrijwilligers aan zet die hun aanmelding en inzet met een stageplaats als ‘beloning’ tegemoet kunnen zien. Hoewel het opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap van het project bij één organisatie is terug te vinden, suggereert het verloop van de implementatiefase geen rolverwarring voor de beleidsregie en uitvoeringsregie in het project.
- Vanuit een drietal attributen – *focus op cliënten, intrinsieke motivatie van de vrijwilliger en zelfstandigheid bij taakuitoefening* – is een positieve invloed terug te vinden voor de inzet van vrijwilligers op het verdere vervolg van de procesgang gedurende de implementatiefase hetgeen voor de resultaten eveneens een positieve invloed veronderstelt.

Vervolg Fase

- Het einde voor het project is beïnvloed door ontwikkelingen die bij de landelijke koepel van welzijnsinstelling 1 optreden. Door een nieuw strategie ontstaat er een ander type activiteit voor een vrijwilliger en is sprake van een andere systematiek voor de financiering van de projecten.

In Tabel 6.39 met de conclusies voor case E zijn bovenstaande bevindingen ten aanzien van procesgang c.q. fasen aangegeven voor de invloed van de continuïteit procesgang c.q. fasen op de resultaten van het project. De mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen is *hoog* doordat de start-, formatie- en implementatiefase adequaat zijn doorlopen met het achterwege blijven van knelpunten. Het per saldo effect van de invloeden vanuit de vier fasen van de procesgang voor het project op de resultaten wordt als positief verondersteld. Oftewel, de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten is positief doordat er geen knelpunten bestaan om te voldoen aan vooraf opgestelde specificaties van een dienst (hier: een methodiek en een arrangement) en voor een tijdige oplevering van een dienst.

3. Analyse van de factoren die de procesgang van het project beïnvloeden

Uitgaande van het conceptueel Framework in par. 3.3.1. – zie Figuur 3.5 – zijn onderstaand vijf factoren geanalyseerd, te weten: de 2 intra-organisationale factoren: organisatie leren, portfolio van activiteiten en de 3 inter-organisationale factoren: schaalgrootte, typen samenwerking en vertrouwen tussen partners. Voor case E geeft dit het volgende beeld:

Intra-organisationale factoren: factor A, Organisatie leren conform conceptueel Framework:

De wijze waarop het organisatie leren ten behoeve van de IOS tot stand komt, is via drie invalshoeken geanalyseerd, te weten: (1) vanuit de *instrumentering*; (2) vanuit optredende *drempels en stimulansen* hiervoor en (3) vanuit een benoeming van het *type* organisatie leren; zie de toelichting in par. 3.2.2. onder B3 gemaakte keuze voor het eigen onderzoek.

1. Allereerst is nagegaan hoe de *instrumentering* – in navolging van het attribuut werkwijze (Child, 2005; Inkpen & Crossan, 1995) - van het organisatie

leren plaatsvindt . Het oogpunt bij de instrumentering betreft de *reguliere* kennisdeling en – borging voor de samenwerking. In Tabel 6.32 is een overzicht hiervan gegeven aan de hand van: het *type overleg*, de gehanteerde *methodiek* en de *wijze van vastlegging*.

Tabel 6.32. Case E Illustratie van de instrumentering van het organisatie leren

<i>Type overleg</i>	<i>Methodiek</i>	<i>Wijze van vastlegging</i>
Coaching on the job voor een vrijwilliger (case E, oriënterende interviews, maart 2011)	Procedures ondermeer voor bezoek aan hulpvrager (case E, projectplan, 2009: 12)	Verslag na afronding van bezoek aan hulpvrager (case E, projectplan, 2009: 12)

Bron: projectdocumentatie, zie databronnen case E

Ter toelichting van het type overleg:

De kleinschaligheid van de projectopzet in case E komt tot uiting in de instrumentering van het organisatie leren. Na de aanmelding door een vrijwilliger – voornamelijk een leerling of student van een onderwijsinstelling – start een intake bij de projectcoördinator waarbij een beoordeling van de geschiktheid plaatsvindt . In de daarop volgende introductiebijeenkomst komt ondermeer de werkwijze voor een bezoek aan een hulpvrager aan de orde.

De planning van een bezoek door vrijwilliger vindt via een opdrachtformulier plaats waarin tevens de specifieke procedures per cliënt zijn aangegeven. Na elk bezoek aan een hulpvrager wordt een evaluatieverslag gemaakt door de vrijwilliger van de bevindingen. Vervolgens vindt toezending hiervan plaats aan de projectcoördinator. Nadat het bezoek aan een hulpvrager geheel is beëindigd vindt door de vrijwilliger een schriftelijke *evaluatie* plaats (case E, voortgangsrapportage project, 2011).

De terugkoppeling van de projectuitvoering is zowel *individueel* als *plenair* met de projectcoördinator. Wekelijks vindt contact plaats tussen de vrijwilliger en de projectcoördinator inzake het evaluatieverslag, dat samenvalt met de start voor de planning van een nieuw bezoek. Plenair vindt terugkoppeling plaats via zogenaamde ‘terugkom dagen’ waarin tweemaandelijks de ervaringen van de vrijwilligers worden uitgewisseld (case E, voortgangsrapportage project, 2010). Opgemerkt wordt dat het leren over en van elkaars ervaringen als vrijwilliger ook via intervisie bij de onderwijsinstellingen zelf plaatsvindt .

Afgaande op het verloop van de bezoeken in de tijd, die in Tabel 6.33 is aangegeven, stelt een vrijwilliger gemiddeld 20 à 30 evaluatieverslagen op gedurende de periode van de aanmelding. Voorts komt *coaching on the job* terug in de aangegeven verbeterpunten door de projectcoördinator bij uitvoering van het arrangement: “[...] *het project is primair een coachingsproject. Via een ‘lichte’ begeleiding willen we een vraagbaak zijn voor de vrijwilliger*” (case E, projectcoördinator, oriënterend interview, maart 2011).

Tabel 6.33. Case E Verloop uitvoering van de bezoeken

I. Jaar ¹	II. Aantal bezoeken ²		III. Aantal aanvragers ²		IV. Inzet vrijwilligers ²	
	Planning	Realisatie	Planning	Realisatie	Planning	Realisatie
2009	430	418	nb	65	18	13
2010	600	465	150	128	15-25	22
2011	nb	(640) ³	nb	nb	nb	21
Cumulatief totaal		1.523		nb		56

¹ Vrijwilligers bestaan voornamelijk uit scholieren en studenten en komen de resultaten in grote mate overeen met de betreffende onderwijsperiodes (case E, projectplan, 2009; case E, voortgangsrapportage project, 2010, case E, eindrapportage project, 2011a).

² Cumulatief totaal; van ad III Aantal aanvragers is voor de periode april 2009 – december 2010 verschillende hulpvragers geregistreerd; ad IV inzet vrijwilligers is individueel gemeten (case E, subsidie aanvraag, 2009).

³ In het eerste kwartaal 2011 zijn 283 bezoeken afgelegd; schatting van het jaartotaal.

2. Een overzicht van naar voren komende *drempels* (Pucik, 1991) en *stimulansen* (Inkpen & Crossan, 1995) bij de vrijwilligers voor het organisatie leren. In Tabel 6.34 is hiervan een samenvattend overzicht gegeven.

Tabel 6.34. Case E Voorbeelden van drempels & stimulansen voor het organisatie leren

Drempels	1. Aanmelding nieuwe vrijwilligers onder druk
Stimulansen	1. Waardering van cliënt voor inzet van vrijwilliger
	2. Persoonlijke ontwikkeling van vrijwilliger
	3. Zelfstandige uitvoering van taken

Bron: projectdocumentatie en semi-gestructureerde interviews met vrijwilligers in oktober 2012, N = 10

Bij de analyse van *drempels* (Pucik, 1991) en *stimulansen* (Inkpen & Crossan, 1995) voor het organisatie leren bestaat er een drempel in algemene zin: de instroom van vrijwilligers staat onder druk doordat “*Jongeren willen zich liever voor kortere periodes committeren en het liefst op een wijze dat zij zelf kunnen aangeven wanneer het uitkomt*” (case E, jaarverslag welzijnsinstelling 1, 2010: 99). De vrijwilligers

geven aan geen drempels te ervaren voor het organisatie leren. Desalniettemin is in dit verband de voorkeur kenbaar gemaakt om meer gezamenlijke terugkomdagen te organiseren om zo de ervaringen met elkaar te kunnen delen (case E, semi-gestructureerde interviews, oktober 2012).

Een stimulans voor het organisatie leren bestaat er uit dat het voor vrijwilligers motiverend is dat zij iets kunnen betekenen voor een hulpvrager door werkzaamheden concreet uit te voeren (case E, oriënterende interviews, maart 2011). De vrijwilligers geven aan dat zij waardering ondervinden voor hun inzet en hun werksituatie als prettig ervaren: “[...] *dat de hulpvrager naar je uit kijkt is heel motiverend*” (case E, vrijwilliger, semi-gestructureerd interview, november 2012). Voorts wordt de inzake persoonlijke ontwikkeling opgemerkt: “[...] *dat je elke week een evaluatieverslag moest maken van een bezoek is goed voor je zelfvertrouwen*” (case E, vrijwilliger, semi-gestructureerd interview, november 2012). De zelfstandige uitvoering van taken door de vrijwilliger wordt positief gewaardeerd: “[...] *de zelfstandige rol in het project was heel prettig*” (case E, vrijwilliger, semi-gestructureerd interview, november 2012).

3. De derde invalshoek betreft het *type organisatie leren* (Child, 2005) dat aanwezig is in het project bij de professionals. Zie hiervoor Tabel 6.35.

Tabel 6.35. Case E Perceptie van professionals ten aanzien van leertypen ^{1 2}

Invloed van de leerervaringen op kennis, werkwijze en motivatie in het begin, in het midden en aan het einde van de implementatiefase ³

	Begin (I)	Midden (II)	Einde (III)	Mate van overeenkomstige ontwikkeling (IV)
• Ontwikkeling kennis	2.4	3.4	4.1	+
• Ontwikkeling werkwijze	2.5	3.4	4.1	+
• Ontwikkeling motivatie	3.8	4.1	4.3	+

¹ Score op een vijfpuntschaal: 1 = laag en 5 = hoog; via semi-gestructureerde interviews met vrijwilligers in oktober 2012; N = 10

² Het betreft een gemiddelde van 10 individuele scores van de professionals

³ Scores betreffen een partieel effect d.w.z. de invloed van de leerervaringen op de procesgang (de implementatiefase).

Naar analogie van de typologieën van Child e.a. (2005) voor organisatie leren in par. 3.2.2., richt de analyse zich op de mate van een overeenkomstige ontwikkeling van kennis, werkwijze en motivatie via de opgedane leerervaringen. De analyse

heeft daarmee een focus of er sprake is van continuïteit in het proces van deze leerervaringen bij vrijwilligers in het project.

In Tabel 6.35 zijn de scores vermeld die de vrijwilligers toekennen aan de invloed van de leerervaring op het kennisniveau, de eigen werkwijze en motivatie ten tijde van het implementatietraject. Het aangebrachte onderscheid naar projectfase in Tabel 6.35 heeft alleen betrekking op de implementatiefase van het project omdat hier de vrijwilligers aan zet zijn.

Afgaande op de ontwikkeling van de leerervaringen in de tijd, is het de laatste projectfase waarin de leerervaringen het meest tot uiting komen ten aanzien van opgedane kennis en werkwijze met bovengemiddelde scores van beide 4.1 en kan aldus een positieve trend waargenomen worden. Voor de vrijwilligers levert het initiatief voor vermindering van eenzaamheid bij ouderen en het bevorderen van zelfredzaamheid qua kennisontwikkeling en werkwijze kennelijk een positieve bijdrage. Ook de gemiddelde score voor de motivatie bij de vrijwilligers in de tijd – van 3.8 naar een hoog niveau met 4.3 – neemt toe en maakt zo eveneens een positieve ontwikkeling door. Aldus is het globale beeld van de verandering voor de opgedane leerervaringen over de hele linie identiek en positief. Qua leertype dat naar analogie van Child e.a. (2005) uit par. 3.2.2. zou voorkomen, is er sprake van een overeenkomstige ontwikkeling waarin de deelnemers een gelijktijdige positieve ontwikkeling aangeven voor kennis, werkwijze en motivatie*.

Conclusie: vanuit de instrumenten om een reguliere kennisdeling en – borging te bereiken neemt *coaching on the job* door de projectcoördinator een centrale plaats in. Doordat de vrijwilliger per bezoek een evaluatieverslag opstelt, kan met regelmaat bilateraal terugkoppeling gegeven worden van mogelijke verbeterpunten voor de uitvoering. Stimulansen voor het organisatie leren vormen ondermeer de aangeboden stageplaats evenals de waardering die de vrijwilliger ondervindt van de hulpvrager voor uitvoering van de bezoeken. Het aantal stimulansen, namelijk 3, voor het organisatie leren blijkt groter dan het aantal drempels, namelijk 1. De scores in Tabel 6.35 vormen aanleiding om voor case E een bestending van

*) Triangulatie van de databronnen geeft aan dat het integrale effect van de leerervaringen d.w.z. de invloed van leerervaringen op de procesgang en van procesgang op het projectresultaat, uit komt op een score van 3.5. Deze score is daarmee vrijwel in lijn met de scores voor kennis en werkwijze voor het midden van de implementatiefase – zie kolom III van Tabel 6.39.

de leerervaringen te veronderstellen vanuit een overeenkomstige ontwikkeling van kennis, werkwijze en motivatie bij de vrijwilligers. Deze typering strookt met de gegeven stimulansen voor het organisatie leren en de afwezigheid van evidente drempels daarvoor bij de vrijwilligers. Het per saldo effect van de drie invalshoeken – *instrumentering, drempels & stimulansen* en *leertypen* – voor de factor organisatie leren in case E op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen, is daarmee positief zoals in Tabel 6.39 is vermeld. De invloed op de mate van voldoen aan vooraf opgestelde specificaties van een dienst en de tijdigheid van oplevering van een dienst is evenzo positief.

Intra-organisationale factoren: factor B, Portfolio van activiteiten conform conceptueel Framework:

In Tabel 6.36 zijn van de partners (kolom 1) – afgebakend met vertegenwoordigers van de zorg- en welzijnssector in het betreffende project – de portfolio van activiteiten (zie kolom 2) samengevat.

Op basis van Tabel 6.36 bestaat er - in eerste instantie – een overlap in de portfolio van activiteiten, die zich voordoet bij de zorgaanbieders (3 t/m 5) en eveneens voor de beide welzijnsinstellingen (1 en 2) naar elkaar.

Een aanvulling in de portfolio van activiteiten van de partners is daarentegen aanwezig *vanuit de globale taakstelling* in het project: de hulpvrager neemt ofwel direct contact op met de projectcoördinator - welzijnsinstelling 1 locatie 2 - waarna verdere intake plaatsvindt ofwel als de hulpvrager deze drempel te hoog vindt, vindt samenwerking plaats met de betreffende zorgaanbieders. Zij signaleren dan de hulpvragen, verzamelen deze en sturen ze door naar de projectcoördinator (case E, subsidie aanvraag, 2009). De projectcoördinator verricht de intake van de vrijwilligers en het matchen van de aanvrager en de vrijwilligers die beschikbaar zijn voor het uitvoeren van de klussen (case E, projectplan, 2009). Voorts is de projectcoördinator belast met de begeleiding van de vrijwilligers en het opstellen van de voortgangsrapportage projects. Via bemiddeling voor stages voor studenten en leerlingen vervult welzijnsinstelling 2 een intermediaire rol richting de onderwijsinstellingen bij het werven van scholieren. Daarnaast zorgt welzijnsinstelling 2 (mede) voor de aanlevering van de hulpvragen van ouderen (case D, oriënterende interviews, maart 2011).

Tabel 6.36. *Case E Portfolio van activiteiten*

<i>Partner</i>	<i>Omschrijving portfolio van activiteiten</i>
Welzijnsinstelling 1	Activiteiten gericht op situaties waarin mensen in nood verkeren. Hiertoe komen ook kwetsbare individuen en groepen in aanmerking waarvoor het verminderen van eenzaamheid, het vergroten van zelfredzaamheid en ondersteuning van mantelzorg naar voren komt. Aldus niet geïndiceerde ondersteuning en begeleiding voor alle levensfasen.
Welzijnsinstelling 2	Activiteiten ter bevordering van de eigen kracht van de cliënt of participatie voor (groepen) van burgers met sociaal economische en/of sociaal maatschappelijke problemen via intramurale en extramurale zorg en ondersteuning. Aldus geïndiceerde en niet geïndiceerde ondersteuning en begeleiding voor alle levensfasen.
Zorgaanbieder 3	Activiteiten op het gebied van extramurale zorg (langdurende – chronische – zorg alsook kortdurende – specialistische – zorg in de thuissituatie van een cliënt). Aldus geïndiceerde ondersteuning en begeleiding aan hoofdzakelijk ouderen.
Zorgaanbieder 4	Activiteiten op het gebied van intramurale en extramurale zorg (verzorging en verpleging, thuiszorg); aanbieder van diverse woonvormen; welzijn via voorzieningen voor de eigen bewoners en de wijk. Aldus geïndiceerde ondersteuning en begeleiding aan met name de doelgroep ouderen.
Zorgaanbieder 5	Zie zorgaanbieder 4.
Zorgaanbieder 6	Activiteiten ter bevordering van zelfredzaamheid of participatie vanuit de levensgebieden w.o. opvoeding en ontwikkeling, wonen en samenleven, leren en werken. Aldus niet geïndiceerde en geïndiceerde ondersteuning voor mensen met een verstandelijke beperking of chronische ziekte (met name jongeren en volwassenen).
Onderwijsinstellingen	PM

Bron: case E, welzijnsinstelling 1, jaarverslag 2009; case E, welzijnsinstelling 2, jaarverslag 2010; case E, zorgaanbieder 5, jaarbericht, 2008, 2009; zorgaanbieder 6, jaarverslag 2010; voor de overige deelnemers is de informatie gebaseerd op web sites.

Een aanvulling in de portfolio van activiteiten van de partners in het project wordt door de respondenten onderkend. Het project zou een samenwerking beogen waarin instellingen voor niet-geïndiceerde zorg, een aanvulling geven op de reguliere geïndiceerde zorg die door enkele instellingen wordt aangeboden. Als voordeel hiervan is opgemerkt dat voor de cliënt op deze wijze een adequate taakverdeling tussen de partners kan ontstaan (case E, semi-gestructureerde interviews, maart 2012). Inzake de portfolio van activiteiten tussen de partners is een wederzijdse aanvulling van taken aangegeven met: "[Zorgaanbieder 3] zorgt voor toeleiding van de hulpvragen die door [welzijnsinstelling 1] bij vrijwilligers worden uitgezet" (case E, professional zorgaanbieder nr. 3, semi-gestructureerd interview, april 2012). En voorts: [welzijnsinstelling 1] levert voor [welzijnsinstelling 2] een projectidee en projectcoördinator aan en [welzijnsinstelling 2] heeft een vacaturebank met vrijwilligers voor [welzijnsinstelling 1]" (case E, projectcoördinator, semi-gestructureerd interview, maart 2013). Vanuit een

aanwezige aanvulling in de portfolio van activiteiten van de partners zijn als positieve invloeden voor de procesgang van het project aangemerkt: ten eerste een kortere interne besluitvorming, en ten tweede een kleinere kans op verschil van inzicht tussen de partners en zou het project daardoor beter beheersbaar zijn (case E, semi-gestructureerde interviews, maart 2012).

Conclusie: het algemene beeld bestaat uit een aanvulling in de portfolio van activiteiten voor de partners bij de ontwikkeling en uitvoering van het arrangement. De partners onderkennen deze aanvulling in de portfolio van activiteiten voor het project. Ten aanzien van de interne besluitvorming en de uitvoering van het arrangement geeft deze aanvulling in de portfolio van activiteiten voor case E, een indicatie voor een positieve invloed op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van de samenwerking; zie de conclusie in Tabel 6.39. De invloed op de mate van voldoen aan vooraf opgestelde specificaties van een dienst en de tijdigheid van oplevering van een dienst is evenzo positief.

Inter-organisationale factoren: factor C, Schaalgrootte conform conceptueel Framework:

In Box 6.34 is een indicatie gegeven van de grootte van het project op basis van het aantal actoren en het aantal deelnemers als vrijwilliger; zie tevens Box 6.31 *Overzicht van de actoren*.

Box 6.34. *Case E Illustratie van de schaalgrootte van het project*

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Aantal actoren: 8 (zie Box 6.31)• Aantal vrijwilligers: 18 ¹; aantal professionals bij de partners incl. de projectcoördinator: 6 |
|---|

¹ Gemiddeld aantal vrijwilligers o.b.v. Tabel 6.33

Bron: projectdocumentatie, zie databronnen case E

Vanuit de invalshoek van een *reguliere* besluitvorming en informatie uitwisseling kent het samenwerkingsverband een kleinschalige setting. Dit geldt zowel qua management als voor het operationele traject met de uitvoering van het arrangement.

Zo blijkt een bestuurlijk overleg tussen de partners te ontbreken evenals een regulier (werk)overleg tussen de professionals van de partners. De setting van het project bestaat uit een bestuur en een directieleiding - van welzijnsinstelling 1 locatie 2 - die allen op afstand de voortgang van het project monitoren. Afgaande op de intensiteit van de contacten blijkt het samenwerkingsverband gedurende de implementatiefase zich te beperken tot circa vier instellingen. Het meest intensieve contact komt naar voren tussen welzijnsinstelling 1 en 2 gevolgd door twee organisaties in de thuiszorg en verpleeg- en verzorgingshuizen: zorgaanbieder 3 en - in mindere mate met - zorgaanbieder 4. Met de overige vermelde partners - zie Tabel 6.36 - vindt incidenteel contact plaats waaronder met de onderwijsinstellingen (case E, semi-gestructureerde interviews, maart 2012).

De projectcoördinator - vanuit welzijnsinstelling 1 locatie 2 - treedt in de implementatiefase als intercedent op voor het samenwerkingsverband: het realiseren van een goede match tussen de aangemelde hulpvragen en de beschikbare vrijwilligers. De projectuitrol kent daarmee een focus op het realiseren van een bezoek aan een hulpvrager. Met de aanstelling van één projectcoördinator bestaat er een kleine *span of control* en wordt een klein werkverband voor de samenwerking noodzakelijk geacht (case E, semi-gestructureerde interviews, maart 2012).

Binnen het kader van een kleinschalig samenwerkingsverband is de wijze waarop de werkzaamheden van de projectcoördinator worden uitgevoerd gekenmerkt door een grote mate van zelfstandigheid. Daarnaast vindt een snelle uitwisseling van informatie tussen de projectcoördinator en de professionals bij de partners plaats. De voordelen van een kleinschalige setting van het project komen tot uiting doordat de projectcoördinatie dan eenvoudiger kan plaats vinden: zo wordt het van belang gezien dat er één aanspreekpunt is voor alle partners. *“De uitvoering van het arrangement vraagt veel afstemming en doorverwijzing naar elkaar, ondermeer met de hulpvrager voor het inplannen van een bezoek”* (case E, projectcoördinator, semi-gestructureerde interviews, maart 2012).

Conclusie: de kleinschalige setting vertaalt zich in (meer) eenvoud in de afstemmingstructuur in het project. Dit biedt aan de projectcoördinator een grote mate van zelfstandigheid en flexibiliteit bij de uitvoering van het arrangement. Daarmee ontstaat vanuit de projectcoördinatie in case E, een indicatie voor een positieve invloed van de schaalgrootte op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van de samenwerking zoals in Tabel 6.39 is vermeld. De invloed op de mate van tijdigheid van opleveren en op de mate waarin aan de specificaties van een dienst wordt voldaan is evenzo positief.

Inter-organisationale factoren: factor D, Typen samenwerking conform conceptueel Framework:

In Tabel 6.37 is een analyse verricht van de factor typen samenwerking vanuit een drietal elementen overeenkomstig de theoretische onderbouwing met Tabel 3.3 in par. 3.2.2.

Het eerste element in Tabel 6.37 betreft een beperkte mate van scheiding tussen ontwerp en implementatie van het project (cf. Ontwerpschool naar Mintzberg, 2009) doordat via een interactieve aanpak ‘denken’ en ‘doen’ verbonden zijn. Het tweede element komt naar voren in een beperkte mate van formele projectinrichting (Vlaar, 2006), zoals terugkomend in beknopte voortgangsrapportages van het project gericht op uitvoering van arrangementen. Het derde element illustreert een beperkte mate van een werkwijze van actoren als institutioneel ondernemer (Garud, 2007), ondermeer door een beleid gericht op het ontwikkelen en uitvoeren van arrangementen. De verdere analyse van de factor typen samenwerking is met name gericht op het eerste element.

Zoals in de analyse van de procesgang van onderdeel 2 is aangegeven, heeft het project zijn projectopzet alsook de methodiek ontleend aan welzijnsinstelling 1 locatie 1 (case E, eindrapportage project, 2011b). De ontwikkeling van een visie en de te volgen werkwijze voor de vrijwilligers is met de aanlevering van dit projectplan van welzijnsinstelling 1 locatie 1 daarmee grotendeels vastgelegd. Met een beknopt plan is een gezamenlijk uitgangspunt voor het project en de werkwijze voor een vrijwilliger gefaciliteerd (case E, semi-gestructureerde interviews, maart 2012).

Tabel 6.37. Case E Typen samenwerking

Elementen	Illustratie
<ul style="list-style-type: none">• Mate van scheiding tussen ontwerp en implementatie (naar Mintzberg, 2009) – <i>beperkt</i>	<ul style="list-style-type: none">• Tussen het formuleren en implementeren van de projectstrategie – terug te vinden in het ‘denken’ en ‘doen’ - is een interactieve aanpak zichtbaar waarbij de facto het projectplan tevens de uitvoering vormt (case E, projectplan, 2009: 10).• In het verlengde van het bovenstaande punt: de projectopzet en methodiek zijn ontleend aan welzijnsinstelling 1 locatie 1 die daarmee een voorzet geeft (case E, projectplan, 2009: 2).• Instrumentele opzet is beperkt: het projectplan betreft een praktische invulling van te organiseren activiteiten als arrangement voor de hulpvrager. Ontwikkeling van de methodiek richt zich op nieuwe procedures via een <i>best practice</i> (case E, projectplan, 2009: 12).
<ul style="list-style-type: none">• Mate van formele projectinrichting (naar Vlaar, 2006) – <i>beperkt</i>	<ul style="list-style-type: none">• Het project kent een kleinschalige projectstructuur: een begeleidingsgroep of een (werk)overleg tussen de professionals van de betreffende partners ontbreekt (case E, eindrapportage project, 2011b: 3).• De voortgangsrapportages van het project is beknopt en gericht op de uitvoering van de arrangementen. De meetbaarheid van kosten en baten staat daarin centraal (case E, voortgangsrapportage project, 2010: 3).• Een bestendiging van de samenwerking via formele overeenkomsten tussen de partners blijft achterwege (case E, eindrapportage project, 2011a).
<ul style="list-style-type: none">• Mate van werkwijze van actoren te karakteriseren als institutioneel ondernemer (naar Garud, 2007) – <i>beperkt</i>	<ul style="list-style-type: none">• Het project beoogt nieuwe activiteiten gericht op het ontwikkelen en uitvoeren van arrangementen (case E, projectplan, 2009: 3) en samenwerking tussen actoren binnen en buiten het project (case E, eindrapportage project, 2011a: 2). De focus in de uitvoering van de arrangementen met de partners bestaat uit informatie-uitwisseling en afstemming (case E, voortgangsrapportage project, 2010: 1).

Bron: projectdocumentatie, zie databronnen case E

Met bovenstaand projectplan is een format beschikbaar en is deze aangepast aan de setting voor locatie 2. Het project richt zich op het realiseren van bezoeken aan hulpvragers en vindt een beperkte methodiekontwikkeling plaats in de zin van werkrouines (procedures). Zo stelt de projectcoördinator ondermeer een opdrachtformulier voor een vrijwilliger op met een beschrijving van de thuissituatie van de cliënt en welke vrijwilliger er eerder bij betrokken is (case E, semi-gestructureerde interviews, maart 2012).

In de implementatiefase vindt periodiek overleg plaats tussen de projectcoördinator van locatie 2 (Rotterdam) met de collega projectcoördinator van locatie 1 om zo een eenduidige werkwijze en kwaliteit te waarborgen (case E, eindrapportage project, 2011b). Op deze wijze zijn eerdere projectervaringen benut. Een ander punt betreft de terugkoppeling van het evaluatieformulier met de vrijwilligers na

elk bezoek aan een oudere. Gedurende de bezoeken aan de hulpvrager ontstaat meer inzicht in de behoeften van de hulpvrager en is samen met de hulpvrager onderzocht of er mogelijkheden zijn om de zelfredzaamheid te bevorderen; case E, eindrapportage project, 2011b. Aldus is met een andere projectcoördinator – locatie 1 - en met de vrijwilligers toegewerkt naar een *best practice* van de methodiek en het arrangement voor de hulpverlener.

Voor wat betreft de mate van formele projectinrichting, die als beperkt wordt verondersteld, is hiervoor richtinggevend de afwezigheid van een begeleidingsgroep of een (werk)overleg (case E, eindrapportage project, 2011b), de voortgangsrapportages van het project zijn beknopt en toegespitst op uitvoering van arrangementen (case E, voortgangsrapportage project, 2010 en 2011) en een bestendiging van de samenwerking via formele overeenkomsten tussen partners blijft achterwege (case E, eindrapportage project, 2011a).

Het project beoogt nieuwe activiteiten gericht op het ontwikkelen en uitvoeren van arrangementen voor zorg en ondersteuning: “[...] *het gaat hier om vereenzaamde ouderen [...] die praktische hulp kunnen gebruiken bij klusjes die ze zelf niet meer of lastig voor elkaar kunnen krijgen*” (case E, projectplan, 2009: 3) en het tot stand brengen van samenwerking tussen zorgaanbieders en welzijnsinstellingen (actoren binnen het project) en actoren die buiten het project aanwezig zijn (case E, eindrapportage project, 2011a: 2). De focus in de gezamenlijke uitvoering van de arrangementen met de partners bestaat uit wederzijdse informatie-uitwisseling en afstemming (case E, voortgangsrapportage project, 2010: 1).

Conclusie: door de interactieve aanpak in het project ontstaat een verbinding tussen ‘denken’ en ‘doen’, een beperkte instrumentele opzet en aanpassingen van het arrangement richting *best practice*. Een beperkte mate van scheiding tussen ontwerp en implementatie van de projectstrategie, een beperkte formele projectinrichting en een beperkte mate waarin een werkwijze van actoren als institutioneel ondernemer aanwezig is, geeft in case E een indicatie voor een positieve invloed van typen samenwerking op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van het project; zie de conclusie in Tabel 6.39. De invloed op de mate van voldoen aan vooraf opgestelde specificaties van een dienst en de tijdigheid van oplevering van een dienst is evenzo positief.

Inter-organisationale factoren: factor E, Vertrouwen tussen partners conform conceptueel Framework:

Als laatste factor komt het vertrouwen tussen de partners aan de orde. Als theoretische invalshoek geldt de perceptie voor het vertrouwen tussen de partners (Inkpen e.a., 2004; Vlaar e.a., 2006) en daarbij optredende belemmeringen voor de ontwikkeling van het vertrouwen tussen partners (naar Lioukas e.a., 2015).

Voor case A is bij de analyse van de factor vertrouwen opgemerkt dat concurrentie in de zorg meer gemeengoed wordt en mogelijk een negatieve invloed heeft op het onderlinge vertrouwen tussen de partners. Bij case E zijn dezelfde gemeentebreed opererende zorgaanbieders 4 en 5 aanwezig als bij case A en is een deels overlappende tijdperiode aanwezig. In eerste instantie zou mutatis mutandis de rivaliteit hier toenemen tussen de deelnemende actoren voor de schaarser wordende middelen voor de beleidsvelden zorg en welzijn. In de praktijk blijkt het samenwerkingsverband echter vanuit het aantal onderhouden contacten hoofdzakelijk te bestaan uit welzijnsinstelling 1 en 2, zorgaanbieder 3 en in mindere mate zorgaanbieder 4 (case E, semi-gestructureerde interviews, maart 2012).

Bij de factor portfolio van activiteiten van onderdeel 3 B komt samenvattend een aanvulling aan de zijde van de deelnemende welzijnsinstellingen en zorgaanbieders voor. Bij de factor schaalgrootte van het samenwerkingsverband bij onderdeel 3 C is een kleinschalige setting opgemerkt. Beide bevindingen geven aanleiding om een hoog vertrouwen tussen de partners te veronderstellen doordat rivaliteit op deze wijze kan verminderen.

In Box 6.35 is de bevinding vermeld voor het vertrouwen tussen partners aan de hand van scores op een vijfpuntschaal voor het niveau waarop de contacten tussen de actoren plaats vinden. Afgaande op de score in Box 6.35 is voor de perceptie van het vertrouwen tussen partners een hoge waardering gegeven. Zo is de rekenkundige gemiddelde score 4,4 voor het wederzijdse vertrouwen tussen bestuurders, managers, coördinator en professionals/ vrijwilligers; het gemiddelde op een vijfpuntschaal is een score 3 en wordt de score van de respondenten van 4,4 als bovengemiddeld aangemerkt.

Box 6.35. *Case E Perceptie van het vertrouwen tussen partners*¹

Tussen bestuurders, managers, projectcoördinator en professionals/
vrijwilligers in het project:

*“Welke waardering geeft u voor het vertrouwen tussen de partijen
[bestuurders, managers, coördinator en professionals/vrijwilligers] gedurende
het project?”*

Gemiddelde score respondenten: 4,4 (1= laag en 5 = hoog)

N = 8

¹ Semi-gestructureerde interviews zijn afgenomen met vertegenwoordigers van het management, professionals en vrijwilligers in maart 2012; N = 8 bestaande uit: bestuurder (1), manager (1), projectcoördinator (1), professional (3), vrijwilliger (2).

Bestuurder, manager en projectcoördinator kunnen zich uitspreken over het vertrouwen tussen de professionals/vrijwilligers in het project en vice versa. Er is voor gekozen dat de geïnterviewden op basis van hun eigen inschattingen aan de diverse overleggen een oordeel geven.

In bovenstaande scores kan een positieve houding bij de vrijwilligers gemeld worden voor de wijze waarop de projectcoördinator de verwachtingen over de inzet communiceert: “[...] wat een oudere kan verwachten van het [project] en wat de vrijwilliger precies gaat aanbieden aan de oudere” (case E, vrijwilliger, semi-gestructureerd interview, maart 2012). Een positieve invloed van het vertrouwen tussen de partners is aangegeven voor de interne besluitvorming voor het project evenals de uitvoering van een arrangement. Het algemene beeld bestaat er uit dat mogelijke belemmeringen voor de ontwikkeling van het vertrouwen tussen de partners, achterwege blijven (case E, semi-gestructureerde interviews, maart 2012). Illustratief is hiervoor: “[...] er bestaan heel weinig klachten over de uitvoering van de hulpvragen” (case E, professional welzijnsinstelling 2, semi-gestructureerd interview, maart 2012).

Conclusie: het vertrouwen tussen de partners kent voor de twee onderscheiden niveaus een hoge score. Vanuit deze hoge waardering voor het vertrouwen tussen de partners gedurende het project – uitgezonderd de vervolgfase - en de afwezigheid van mogelijke belemmeringen voor de ontwikkeling van het vertrouwen tussen de partners, geeft in case E een indicatie voor een positieve invloed op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van de samenwerking; zie de conclusie in Tabel 6.39. De invloed op de mate van voldoen aan vooraf

opgestelde specificaties van een dienst en de tijdigheid van oplevering van een dienst is evenzo positief.

4. Moderator

In Box 6.36 is een opsomming gegeven van de exogene ontwikkelingen die overeenkomstig de moderator in het conceptueel Framework van Figuur 6.1 is vermeld.

Box 6.36. Case E Moderator

- Voor landelijke welzijnsinstellingen een terugloop in donaties aan goede doelen
- Voor lokale welzijnsinstellingen een verandering van subsidierelaties
- Gebiedsgerichte inkoop van zorg en welzijn en nieuwe ambitie met deelgemeentelijke Wmo front office loket

Bron: projectdocumentatie, zie databronnen case E

Als exogeen aan te geven ontwikkelingen voor case E komen naar voren:

- (1) Voor welzijnsorganisatie 1 die landelijk is georganiseerd en lokale vestigingen kent, geldt dat het geefgedrag aan goede doelen zich sinds het uitbreken van de economische crisis in 2008 sterk wijzigt: *“Het totaal uitgegeven bedrag in 2011 is gedaald van € 4,7 miljard tot bijna € 4,3 miljard, het laagste sinds 2001”* (Geven in Nederland 2013, Vrije Universiteit Amsterdam, augustus 2013: 11). Uit een onderzoek naar de opbrengst van goede doelen in Nederland bij de 25 grootste goede doelen in Nederland, daalde de totale inkomsten uit eigen fondsenwerving in 2012 met 0,2% naar € 747,5 miljoen maar kende de landelijke koepel van welzijnsinstelling 1 een teruggang van 20% (*Goede doelen niet immuun voor crisis*, Volkskrant, 2 juli 2013). Deze ontwikkeling is in de tijd te relateren aan alle fasen van het project.
- (2) Voor welzijnsinstelling 2 die gemeente-breed opereert, geldt de ontwikkeling binnen de (deel)gemeentelijke beleidscontext die bij de moderator van case C is aangegeven en qua tijdsperiode – juni 2011 - grosso modo gelijktijdig afspelen: het creëren van nieuwe functies en wijzigen van bestaande

subsidierelaties. Van deze ontwikkelingen gaat een negatieve invloed uit op de implementatiefase van het project.

- (3) Voor alle partners geldt het gebiedsgericht inkopen van zorg en welzijn die vanaf medio 2011 start. Voorts vindt een nieuwe opzet voor het deelgemeentelijke Wmo front office loket plaats. Voor een toelichting hierop wordt verwezen naar de analyse bij de moderator van case C. Een en ander heeft als consequentie dat een strategische heroriëntatie bij de actoren plaatsvindt voor het aangaan van IOS. Beide ontwikkelingen vinden hun weerslag ten tijde van de implementatiefase van het project.

Conclusie: voor Tabel 6.39 met de conclusies betekenen de bovenstaande ontwikkelingen voor case E dat het per saldo effect een negatieve invloed heeft op de relatie tussen procesgang c.q. fasen en resultaten die voor alle fasen van de procesgang geldt.

5. Procesgang c.q. fasen en resultaten: invloed op de waardering van de performance

Op basis van de conclusie in onderdeel 2 *Analyse van de procesgang c.q. fasen* komt naar voren dat de continuïteit van de procesgang c.q. fasen *hoog* is doordat de fasen – afgezien van de vervolgfase - adequaat zijn doorlopen ; zie Box 6.37 met een illustratie van de mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen.

Box 6.37. *Case E Illustratie van de mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee op de waardering van de performance*

- *Start Fase:* initiatief bij een welzijnsinstelling in plaats van een (deel) gemeentelijke actor.
- *Formatie Fase:* aandacht voor projectrisico's, benadering van toekomstige partners 'van onderop' en een vroegtijdige sondering van de taakverdeling met een partner.
- *Implementatie Fase:* geen rolverwarring inzake beleidsregie en uitvoeringsregie; de inzet van vrijwilligers met een focus op cliënten, een intrinsieke motivatie en zelfstandigheid bij taakuitoefening.
- *Vervolg Fase:* een koerswijziging bij een landelijke welzijnsinstelling.

Bron: conclusie onderdeel 2 Analyse van de procesgang c.q. fasen; zie databronnen case E

Conclusie: de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten wordt op basis van de interne documentatie als positief verondersteld en daarmee wordt een positieve invloed gesuggereerd op de waardering van de performance voor het project; zie hiervoor Tabel 6.39. Evenzo is de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen door knelpunten positief om te voldoen aan vooraf opgestelde specificaties van een dienst (hier: een methodiek en een arrangement) en voor een tijdige oplevering van een dienst.

6. Doelstelling en invloed op de waardering van de performance

In Tabel 6.38 is de doelstelling en de performance van het project overeenkomstig het ontwikkelde Framework in par. 3.3.1. beknopt vermeld.

In onderdeel 6 vindt een verdere analyse van de bevindingen plaats door een vergelijking gemaakt van de projectresultaten (zie kolom 3 in Tabel 6.38) met de doelstellingen (zie kolom 1), die als normstelling fungeren. Voor de invloed op de waardering van de performance is een beoordeling aangegeven vanuit een drietal analyseniveaus, te weten: (1) *cliënt-eindgebruiker*, (2) *inter-organisatieel* en (3) *organisatieel*; zie kolom 2. Deze analyseniveaus zijn eerder bij het construct performance in par. 3.2.4. en in het conceptueel Framework in par. 3.3.1 toegelicht. Achtereenvolgens vindt een toelichting van de doelstelling van het project en de waardering van de performance vanuit drie analyseniveaus plaats.

Ter illustratie is in bijlage M het middelenbeslag van case E in beeld gebracht om een indicatie te geven van de grootte van het project.

Tabel 6.38. *Case E Doelstelling van het project en invloed daarvan op de waardering van de performance*

Doelstelling van het project	Bijdrage vanuit de respectievelijke analyseniveaus aan de performance	Toelichting: bevindingen op drie analyseniveaus
1. Beschrijven & opleveren nieuwe methodiek	++	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cliënt-eindgebruiker:</i> vanuit een beproefde methodiek - <i>best practice</i> – van welzijnsinstelling 1 locatie 1 is een nieuwe methodiek beschreven (case E, eindrapportage project, 2011b); realisatie van de nieuwe methodiek binnen de initiële projecttermijn (case E, eindrapportage project, 2011a, 2011b).
	++	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Inter-organisatieel:</i> de methodiek betreft nieuwe procedures voor vrijwilligers en de projectcoördinator voor uitvoering van de arrangementen – bezoeken aan hulpvragers. De methodiek is geoefend via een groot aantal bezoeken (case E, eindrapportage project, 2011b); realisatie van de nieuwe methodiek binnen de initiële projecttermijn (case E, eindrapportage project, 2011a, 2011b).
	0	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Organisatieel:</i> focus op verjonging van het vrijwilligersbestand en vergroting van de naamsbekendheid (case E, jaarverslag welzijnsinstelling 1, 2010). Oriëntatie op het zeker stellen van toekomstige financiële middelen.
2. Ontwikkelen & uitvoeren van arrangementen voor cliënten	++	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cliënt-eindgebruiker:</i> aan de basis ligt een behoeftepeiling bij cliënten; ervaringen met de ontwikkeling en uitvoering van arrangementen door welzijnsinstelling 1 locatie 1 met hulpvragers zijn benut (case E, eindrapportage project, 2011b); realisatie van arrangementen binnen de initiële projecttermijn (case E, eindrapportage project, 2011a, 2011b).
	++	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Inter-organisatieel:</i> de focus ligt op een gezamenlijke uitvoering van de arrangementen waarbij de samenwerking met de partners tot uiting komt in wederzijdse informatie-uitwisseling en afstemming (case E, voortgangsrapportage project, 2010); realisatie van arrangementen binnen de initiële projecttermijn (case E, eindrapportage project, 2011a, 2011b).
	0	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Organisatieel:</i> focus op verjonging van het vrijwilligersbestand en vergroting van de naamsbekendheid. Oriëntatie op het zeker stellen van de toekomstige financiële middelen.

Bron: kolom 3 op basis van projectdocumentatie, zie databronnen case E

Doelstelling van het project

Voor het project gelden twee doelstellingen: ten eerste het bevorderen van de zelfredzaamheid van de hulpvrager en van zorgzame netwerken door voor ouderen en chronisch zieken praktische en met name sociale hulp te bieden. De tweede doelstelling komt er op neer dat vanuit de steun die de hulpvrager met een bezoek ervaart, samenwerking ontstaat tussen zorgaanbieders en welzijnsinstellingen en

actoren die buiten het project aanwezig zijn zoals wijkverpleegkundigen (case E, eindrapportage project, 2011a).

In operationele termen zijn de doelstellingen van het project verwoordt met enerzijds het ontwikkelen en uitvoeren van arrangementen en anderzijds een methodiek “[...] voor het op een vernieuwende manier tot stand brengen van sociale contacten” (case E, eindrapportage project, 2011a: 1). Hierbij wordt opgemerkt dat de doelstelling ten aanzien van de methodiek is bepaald door de subsidievoorwaarden van het Innovatiefonds Wmo die stelt dat aan het einde van het project een overdraagbare methodiek wordt opgeleverd (case E, subsidie aanvraag Innovatiefonds Wmo, 2009). Voor de doelstelling inzake de uitvoering van de arrangementen is de ambitie met cijfers inzichtelijk gemaakt. Hiervoor geldt Tabel 6.33 met daarin een planning van de aantallen bezoeken, hulpvragers en in te zetten vrijwilligers.

Invloed op de waardering van de performance vanuit drie analyseniveaus

Overeenkomstig bovenstaande inleiding wordt de invloed op de waardering van de performance gebaseerd op een vergelijking van de projectresultaten met de doelstellingen, en daarbij vanuit een drietal analyseniveaus, t.w.: cliënt-eindgebruiker, inter-organisationeel niveau en organisationeel niveau.

Doelstelling 1. Het beschrijven & opleveren van een nieuwe methodiek

A. Vanuit de cliënt-eindgebruiker:

- Bij analyse van de implementatiefase van de procesgang en bij de factor organisatie van onderdeel 3 A is gerefereerd aan de wijze waarop de methodiekbeschrijving door de projectcoördinator invulling is gegeven. De methodiek die welzijnsinstelling 1 locatie 2 hanteert, is afkomstig van locatie 1. Ten behoeve van de aangeboden arrangementen is een nieuwe - aangepaste - methodiek geschreven in de vorm van een procedure *vanuit een aangemelde hulpvraag* en de inzet door een vrijwilliger (case E, projectplan, 2009). De werkwijze voor de projectcoördinator en vrijwilligers is daarmee gebaseerd op de cliënt-eindgebruiker. Voorts komt het perspectief van de cliënt-eindgebruiker terug in een inventarisatie van de hulpvragen door de projectcoördinator en “[...] bij het vinden van een juiste match tussen een vrijwilliger, de oudere en de hulpvraag” (case E, eindrapportage project, 2011b: 3).

- De opgeleverde methodiek is gebaseerd op een groot aantal gerealiseerde arrangementen (case E, eindrapportage project, 2011b). Daarmee heeft er met een hoge frequentie een oefening plaats gevonden van de methodiek en hebben de vrijwilligers leerervaringen opgedaan. Deze leerervaringen zijn bij de analyse van de factor organisatie leren in onderdeel 3 A aan de orde geweest en voor een overzicht van het behaalde projectresultaat qua aantallen bezoeken wordt verwezen naar Tabel 6.33.

Als indicatie voor de bijdrage vanuit de cliënt-eindgebruiker aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen een positieve bijdrage vermeld in Tabel 6.39.

- Realisatie van de nieuwe methodiek vindt plaats binnen de initiële projecttermijn (case E, eindrapportage project, 2011a, 2011b).

Als indicatie voor de bijdrage vanuit de cliënt-eindgebruiker aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen een positieve bijdrage vermeld in Tabel 6.39.

B. Vanuit een inter-organisatieel gezichtspunt:

- De opgeleverde methodiek geeft een beschrijving van de gevolgde werkwijze, die als focus heeft het realiseren van arrangementen voor hulpvragers. Naast aanleiding en keuze voor de methodiek, komen de inschakeling van de professionals van de partners, de taken en bevoegdheden voor de projectcoördinator en vrijwilligers aan de orde. In essentie komt de werkwijze neer op een - aan de lokale situatie aangepaste - procedure die de ontvangst van een hulpvraag van een oudere tot een gepland bezoek door een vrijwilliger behandelt. Voorts zijn de leerervaringen voor het project vermeld gericht op het verminderen van risico's bij de uitvoering van de arrangementen (case E, eindrapportage project, 2011b). Daarmee is de meerwaarde van het project een in de praktijk frequent geoefende en *aangepaste* methodiek.

Als indicatie voor de bijdrage vanuit een inter-organisatieel gezichtspunt aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen een positieve bijdrage vermeld in Tabel 6.39.

- Realisatie van de nieuwe methodiek vindt plaats binnen de initiële projecttermijn (case E, eindrapportage project, 2011a, 2011b).

Als indicatie voor de bijdrage vanuit een inter-organisationeel gezichtspunt aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen een positieve bijdrage vermeld in Tabel 6.39.

C. Vanuit een organisationeel gezichtspunt:

- Welzijnsinstelling 1 locatie 2 kent als specifiek doel: een verjonging van het vrijwilligersbestand, vergroting van de naamsbekendheid en imagoverbetering onder zorgaanbieders (case E, jaarverslag welzijnsinstelling 1, 2010). Inzake de motieven om een samenwerking te starten geldt voor de overige partners – doordat de andere cases in vrijwel dezelfde tijdsperiode zich afspelen – mutatis mutandis dezelfde redenen als die van case B en case C. Voor welzijnsinstelling 2 en voor zorgaanbieders 3 en 4 geldt dan de onzekerheid ten aanzien van toekomstige financiële middelen die is ingegeven door een komend aanbestedingstraject.

Als indicatie voor de bijdrage vanuit een organisationeel gezichtspunt aan de performance betreft op basis van de beschikbare bronnen het per saldo effect geen bijdrage in Tabel 6.39.

Doelstelling 2. Het ontwikkelen & uitvoeren van arrangementen voor cliënten

A. Vanuit de cliënt-eindgebruiker:

- Aan de basis voor het project ligt een inventarisatie ten grondslag dat eenzaamheid en sociaal isolement onder Nederlanders in beeld brengt. Hiervoor geldt een onderzoek in opdracht van de koepel van welzijnsinstelling 1. Aldus richt het project zich op hulpvragers die gekarakteriseerd worden als “[...] *vereenzaamde ouderen en chronisch zieken die praktische hulp kunnen gebruiken bij klusjes die ze zelf niet meer, of lastig voor elkaar kunnen krijgen. Ook wordt specifiek rekening gehouden met het sociale aspect achter de klusjes*” (case E, projectplan, 2009: 3).

- De facto zijn eerdere ervaringen met de ontwikkeling en uitvoering van arrangementen voor hulpvragers via welzijnsinstelling 1 locatie 1 in voorliggend project benut. Via een periodiek overleg van de projectcoördinatoren van locatie 1 en 2 wordt een eenduidige werkwijze en de kwaliteit van de uitvoering geborgd (case E, eindrapportage project, 2011b).
- De vrijwilligers onderzoeken bij vervolfbezoeken samen met de hulpvrager welke sociale activiteiten binnen de gemeente nog meer in aanmerking komen waardoor het project een doorverwijsfunctie heeft (case E, eindrapportage project, 2011b).

Als indicatie voor de bijdrage vanuit de cliënt-eindgebruiker aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen een positieve bijdrage in Tabel 6.39 vermeld.

- Realisatie van de arrangementen vindt plaats binnen de initiële projecttermijn (case E, eindrapportage project, 2011a, 2011b).

Als indicatie voor de bijdrage vanuit de cliënt-eindgebruiker aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen een positieve bijdrage in Tabel 6.39 vermeld.

B. Vanuit een inter-organisationeel gezichtspunt:

- Het project betreft een gezamenlijke uitvoering van bezoeken die gemodelleerd zijn naar aanleiding van de projectopzet en methodiek van welzijnsinstelling 1 locatie 1. Deze arrangementen richten zich op vrijwilligers die hoofdzakelijk bestaan uit studenten die vanuit beroepsstages voor ouderen praktische en sociale hulp aanbieden. Een nieuwe activiteit gericht op scholieren om vanuit een maatschappelijke stage meer praktische hulp te bieden, is voor de vervolgfase van het project benoemd (case E, eindrapportage project, 2011a). Aldus komt de ontwikkelkant van de arrangementen weinig tot uiting en gaat het primair om de uitvoering van een reeds bestaand arrangement.
- Met de bovenvermelde focus in het project op arrangementuitvoering en niet op arrangementvorming c.q. arrangementontwikkeling is een samenwerking tussen de partners ingericht waarin wederzijdse informering en afstemming centraal staan. Het voordeel dat men onderkend van de IOS voor de partners – genoemd bij de procesgang in de vervolgfase van het project – komt tevens

terug in de contacten naar andere actoren: *“Er ontstaat meer zicht op wat andere organisaties doen en er ontstaat betere samenwerking. Met andere organisaties wordt naar passende hulp gezocht indien een hulpvraag niet bij [het project] thuis hoort of dat de ondersteuning moet worden opgevolgd door een andere passende activiteit”* (case E, voortgangsrapportage project, 2010: 4).

- De kwantitatieve doelstelling inzake de uitvoering van de arrangementen is in hoge mate gerealiseerd. Voor de arrangementen zijn de planningen en realisatie bij de factor organisatie leren in onderdeel 3 A vermeld in Tabel 6.33.

Als indicatie voor de bijdrage vanuit een inter-organisatieel gezichtspunt aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen een positieve bijdrage vermeld in Tabel 6.39.

- Realisatie van de arrangementen vindt plaats binnen de initiële projecttermijn (case E, eindrapportage project, 2011a, 2011b).

Als indicatie voor de bijdrage vanuit een inter-organisatieel gezichtspunt aan de performance is op basis van de beschikbare bronnen een positieve bijdrage vermeld in Tabel 6.39.

C. Vanuit een organisatieel gezichtspunt:

- Hier geldt dezelfde argumentatie als bij het beschrijven en opleveren van de methodiek zoals genoemd onder ad 1 C: specifieke doelstellingen die bij welzijnsinstelling 1 aangehouden worden, bestaan uit verjonging van het vrijwilligersbestand, vergroting van de naamsbekendheid en imagoverbetering onder zorgaanbieders. Daarentegen geldt onzekerheid voor de overige partners - welzijnsinstelling 2, zorgaanbieder 3 en 4 - tot uiting komend in een oriëntatie op de toekomstige financiële middelen.

Als indicatie voor de bijdrage vanuit een organisatieel niveau aan de performance betreft op basis van de beschikbare bronnen het per saldo effect geen bijdrage in Tabel 6.39.

Conclusie: vanuit de doelstellingen van het project en het behaalde projectresultaat is vastgesteld dat deze doelstellingen beide expliciet zijn verwoord. Voor wat betreft de uitvoering van de arrangementen is de realisatie hiervan in kwantitatief opzicht hoog te noemen.

- Een *cliënt-eindgebruiker* perspectief is zowel in de methodiek terug te vinden alsook ligt het aan de basis van de arrangementvorming. Er vindt een tijdige oplevering plaats van de nieuwe methodiek en de arrangementen
- Vanuit een *inter-organisatieel* gezichtspunt betreft de opgeleverde methodiek een aanvulling en aanpassing van een reeds bestaande methodiek. De ervaringen die zijn opgedaan met de uitvoering van een arrangement staan aan de basis van deze methodiekbeschrijving. De focus van de samenwerking door de partners richt zich op de gezamenlijke uitvoering van een groot aantal arrangementen via wederzijdse informering en afstemming en niet op arrangementontwikkeling c.q. arrangementvorming. Er vindt een tijdige oplevering plaats van de nieuwe methodiek en de arrangementen
- Vanuit een *organisatieel* gezichtspunt hanteert welzijnsinstelling 1 locatie 2 met de samenwerking een eigen organisatiestrategie in tegenstelling tot de andere partners (te weten: welzijnsinstelling 2, zorgaanbieder 3 en 4). Zij streven elk een globale doelstelling na inzake het verwerven van financiële middelen.

De bovenstaande bevindingen zijn in Tabel 6.39 opgenomen als indicatie voor de conclusie van een positieve invloed op de waardering voor de performance.

7. Conclusies

In Tabel 6.39 zijn de conclusies van case studie E opgenomen vanuit de bevindingen van de within-case analyse. Zie hiervoor de verkregen conclusies in onderdeel 2 in par. 6.6. over case E *Analyse van de procesgang*, onderdeel 3 *Analyse van de factoren die de procesgang van het project beïnvloeden*, onderdeel 4 *Moderator*, onderdeel 5 *Procesgang c.q. fasen en resultaten: invloed op de waardering van de performance* en onderdeel 6 *Doelstelling en invloed op de waardering van de performance*. Na deze Tabel wordt een toelichting gegeven op de conclusies.

Tabel 6.39, Case E Overzicht van de conclusies

Analyseniveau		Case studie bevindingen	
Pijl 1 in het conceptueel Framework			
I.1 Invloed van intra-organisatiele factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen ¹			
A. Organisatie leren	Instrumentering	<ul style="list-style-type: none">• Coaching on the job en sterke terugkoppeling uitvoering arrangement• Aantal stimulansen (3) groter dan aantal drempels (1)• Overeenkomstige ontwikkeling van leerervaringen voor kennis, werkwijze en motivatie	Implementatiefase: + ; + : +
B. Portfolio van activiteiten		<ul style="list-style-type: none">• Aanvulling bij welzijns- en zorginstellingen	
Deelconclusie invloed van intra-organisatiele factoren op de continuïteit van procesgang c.q. fasen			Alle fasen: +
I.2 Invloed van inter-organisatiele factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen ²			
C. Schaalgrootte		<ul style="list-style-type: none">• Kleinschalige entiteit van actoren (N = 8) en eenvoud in afstemming; grote groep vrijwilligers (N = 18)	Alle fasen: +
D. Typen samenwerking	Scheiding ontwerp en implementatie	<ul style="list-style-type: none">• Beperkt: w.o. verbinding tussen 'denken' en 'doen'	Alle fasen: +
	Formele projectinrichting	<ul style="list-style-type: none">• Beperkt ten aanzien van projectstructurering	
E. Vertrouwen tussen partners	Institutioneel ondernemerschap	<ul style="list-style-type: none">• Beperkt: w.o. focus op ontwikkelen en uitvoeren van een arrangement	Alle fasen: +
	Vertrouwen tussen partners	<ul style="list-style-type: none">• Hoge waardering	
Deelconclusie invloed van inter-organisatiele factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen			+
Conclusie invloed van intra- en inter-organisatiele factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen			+
Pijl 2 in het conceptueel Framework			
II. Invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten			Invloed op resultaten ³
	Startfase	<ul style="list-style-type: none">• Initiatief bij een welzijnsinstelling in plaats van een (deel)gemeentelijke actor	+
	Formatiefase	<ul style="list-style-type: none">• Aandacht voor projectrisico's (+), benadering toekomstige partners 'van onderop' (+) en een vroegtijdige sondering van een taakverdeling met een partner (+)	+
	Implementatiefase	<ul style="list-style-type: none">• Geen rolverwarring inzake beleidsregie en uitvoeringsregie (+); de inzet van vrijwilligers met een focus op cliënten, een intrinsieke motivatie en zelfstandigheid bij taakuitoefening (+)	+
	Vervolgfase	<ul style="list-style-type: none">• Koerswijziging bij een landelijke welzijnsinstelling	-
	Totaal procesgang c.q. fasen	<ul style="list-style-type: none">• Mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen is hoog: start-, formatie- en implementatiefase zijn adequaat	+
Conclusie invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten			+

Tabel 6.39. Vervolg

Analyseniveau			Involed op resultaten ⁴
Pijl 3 in het conceptueel Framework			Alle fasen: -
III. Involed van de moderator op de relatie tussen de procesgang c.q. fasen en de resultaten			
• Economische crisis voor goede doelen en dynamische beleidscontext vanuit (deel)gemeente			
Conclusie invloed van de moderator op de relatie tussen de procesgang c.q. fasen en de resultaten			-
Pijl 4 in het conceptueel Framework			Involed op performance ⁵
IV. Involed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee op de performance			
• Mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen is hoog: start-, formatie- en implementatiefase zijn adequaat			+
Conclusie invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee op de performance			+
Pijl 5 in het conceptueel Framework			Involed op performance ⁷
V. Involed van de doelstellingen op de performance			
Doelstellingen			
1. Beschrijven & opleveren methodiek	Analyseniveau	Bidrage vanuit analyseniveau ⁶	
	Client-eindgebruiker	+ ; + : Client-perspectief is geïncorporeerd; realisatie van de methodiek binnen de projecttermijn	
	Inter-organisatoneel	+ ; + : Bereikte innovatie via gemeenschappelijke methodiek; realisatie van de methodiek binnen de projecttermijn	+
2. Ontwikkelen & uitvoeren arrangementen voor cliënten	Organisatoneel	0 : Gedeeltelijk eigen doelbepaling t.a.v. samenwerking	
	Client-eindgebruiker	+ ; + : Client-perspectief is geïncorporeerd; realisatie van de arrangementen binnen de projecttermijn	
	Inter-organisatoneel	+ ; + : Wederzijdse afstemming voor de arrangementen; realisatie van de arrangementen binnen de projecttermijn	+
Organisatoneel			
0 : Gedeeltelijk eigen doelbepaling t.a.v.samenwerking			
Conclusie invloed van de doelstellingen op de performance			+
VI. Conclusie voor de invloeden op de performance			+ ⁸

Berekenende impact:

¹ Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed van de intra-organisatonele factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen

² Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed van de inter-organisatonele factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen

³ Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten

⁴ Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed van de moderator op de relatie tussen procesgang c.q. fasen en de resultaten

⁵ Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee op de performance ceteris paribus

⁶ Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) bijdrage van de doelstellingen aan de invloed op de waardering van de performance

⁷ Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed van de doelstellingen op de waardering van de performance

⁸ Het gecombineerde effect van de invloeden van pijl 4 en 5 in het conceptueel Framework

Toelichting Tabel 6.39 Case E Overzicht van de conclusies

I.1 *Invloed van intra-organisationale factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van het IOS project: positief*

I.2 *Invloed van inter-organisationale factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van het IOS project: positief*

Conclusie: invloed van intra- en inter-organisationale factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van het IOS project: positief ***

II. *Invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten van het IOS project: positief*

III. *Invloed van de moderator op de relatie tussen de procesgang c.q. fasen en de resultaten van het IOS project: negatief*

IV. *Invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee op de performance van het IOS project: positief*

V. *Invloed van de doelstellingen op de performance van het IOS project: positief*

VI. *Conclusie voor de invloeden op de performance van het IOS project: positief*

6.7. Conclusies

In par. 6.2. t/m par. 6.6. is achtereenvolgens voor vijf case studies een within-case analyse verricht. In onderdeel 7 van deze case studies zijn steeds de bevindingen aan de hand van conclusies aangegeven.

In hoofdstuk 7 komen de bevindingen van de case studies opnieuw aan de orde maar dan via een onderlinge vergelijking middels een *cross-case analysis*. In Figuur 7.2 is een toelichting gegeven van de werkwijze voor deze cross-case analysis.

*) Doordat de respondenten bij onderzoek van de factor organisatie leren in case E uit vrijwilligers bestaan, wordt het effect alleen voor de implementatiefase verondersteld; zie de toelichting in Tabel 5.2 van de onderzoeksmethodologie.

**) Op basis van de tijdlijn in Figuur 5.2 van de interviews in case E blijft de vervolgfase van het project buiten beschouwing voor de factor portfolio van activiteiten en de inter-organisationale factoren.



HOOFDSTUK

7

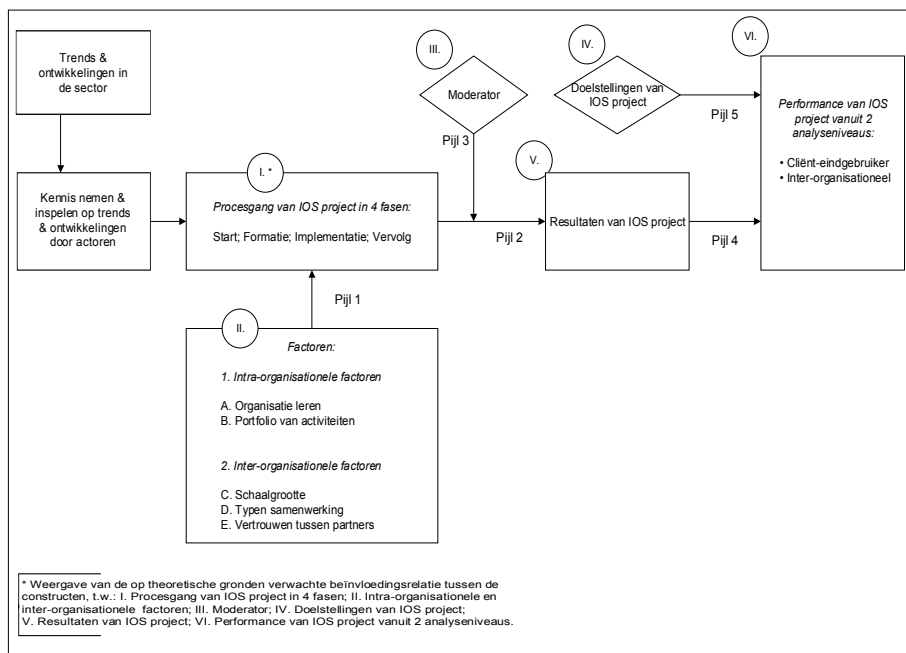
Cross-case analyse



7.1. Inleiding

Voor elk van de vijf cases is in hoofdstuk 6 een *within-case analysis* verricht. In vervolg hierop vindt in dit hoofdstuk wederom een nadere analyse van deze bevindingen plaats maar nu via een *cross-case analysis*. De volgende 2 stappen zijn daarvoor gezet: (1) allereerst wordt in par. 7.2. gestart met een onderlinge vergelijking van de bevindingen tussen de vijf cases van Wmo-projecten die qua methodologie met een *cross-case analysis* is te typeren; (2) met de bevindingen uit de onderlinge vergelijking van de cases in par. 7.2. zal in par. 7.3. worden nagegaan in hoeverre de eerder op basis van literatuur onderzoek geformuleerde proposities in par. 3.3.2. geïllustreerd kunnen worden. In Figuur 7.1 is het conceptueel Framework aangegeven als leidraad voor de *cross-case analysis*.

Figuur 7.1. Conceptueel integratief proces framework van de performance van interorganisationale samenwerking (IOS)

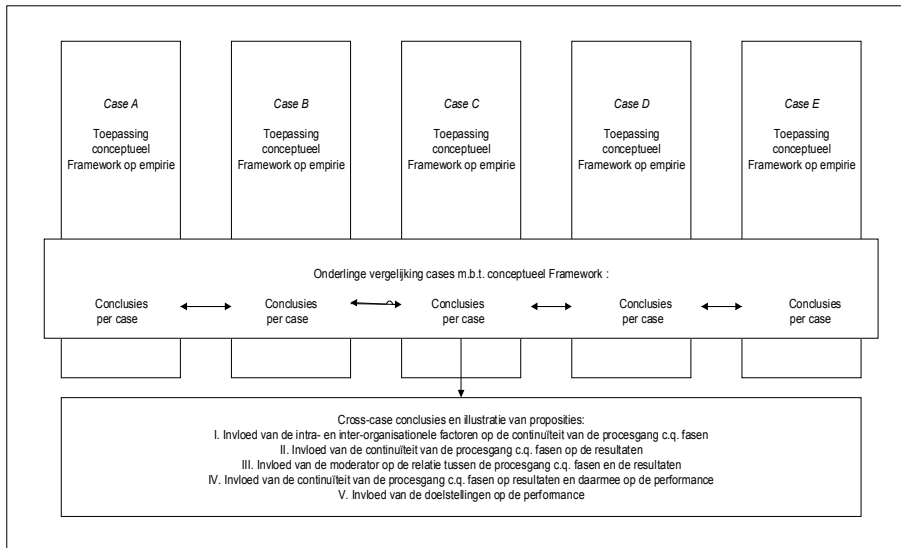


Bron: auteur, op basis van literatuurstudie, zie hoofdstuk 3

7.2. Cross-case analyse van bevindingen

In deze paragraaf vindt de eerste stap van de *cross-case analysis* plaats. Daartoe worden de bevindingen van de afzonderlijke cases van hoofdstuk 6 naast elkaar geplaatst voor een *cross-case analysis*. In Figuur 7.2 is de gevolgde werkwijze voor deze cross-case analysis aangegeven.

Figuur 7.2. Werkwijze voor de cross-case analysis



Daarbij vormen de eerder opgestelde Tabellen met de conclusies vanuit het conceptueel Framework voor IOS van par. 3.3.1. het vertrekpunt voor een reflectie van de bevindingen van het uitgevoerde onderzoek; zie *Tabel Overzicht van de conclusies, Case i* in onderdeel 7 in par. 6.2. t/m par. 6.6. De nummering van de paragrafen is als volgt: par. 6.2. betreft case A, par. 6.3. case B, par. 6.4. case C, par. 6.5. case D en par. 6.6. case E.

Voor de zes - met Romeinse cijfers - onderscheiden elementen van dit conceptueel Framework, zie Figuur 7.1, te weten: I. de procesgang c.q. fasen van het project in 4 fasen, II. de intra- en inter-organisationale factoren, III. de moderator, IV. de doelstellingen, V. de resultaten alsmede VI. de performance van het project op 2 analyseniveaus, worden daartoe - in een onderlinge vergelijking van de vijf cases - de voor het case onderzoek relevante punten geïnventariseerd en toegelicht. In het

bijzonder geldt voor deze analyse steeds het gezichtspunt waarin de verschillende cases zich mogelijkwijs kunnen onderscheiden voor wat betreft het vervolg van de *procesgang c.q. fasen* en hoe zij zich – uiteindelijk - in een positieve of negatieve invloed op de waardering van de *performance* naar voren komen.

Al vooruitlopend op Box 7.2 waarin de invloed van de fasen van de procesgang op resultaten wordt geanalyseerd, is als criterium voor een adequaat vervolg van de procesgang de *continuïteit van de procesgang c.q. fasen* aangehouden. Redengevend voor deze invalshoek geldt de propositie ontwikkeling inzake de procesgang c.q. fasen in par. 3.3.2. waarin is

gerefereerd aan Das & Teng (2002): “[...] it is unclear whether an alliance will always move from one stage to the next and what factors may derail the sequence or the process” (Das e.a., 2002: 728). Voor de procesgang suggereert dit dat hier vooral die factoren een invloed uitoefenen die de volgorde van de gebeurtenissen - d.w.z. fasen van de procesgang - of het ontwikkelingsproces van de samenwerking kunnen bevorderen of verstoren. Het betreft dan de mate waarin de procesgang c.q. fasen zich laat kenmerken als zijnde een voortgaande, stapsgewijze – *continu* – vervolg die op deze wijze mogelijke knelpunten het hoofd kan bieden. Als attribuut is gekozen voor de *mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen*. In par. 7.3. vindt een verdere analyse plaats inzake de procesgang c.q. fasen bij IOS.

Voor bovengenoemde analyse vormt de toelichting op de beïnvloedingsrelaties tussen de zes elementen (zie hiervoor ad I. t/m ad VI. in Figuur 7.1), vanuit de opzet van het conceptueel Framework in par. 3.3.1., steeds de leidraad. Op deze wijze wordt getracht om (meer) inzicht te krijgen door aanwezige verschillen in de uitkomsten van de cases nader te beoordelen. Zoals in par. 5.2. met de weergave van de gevolgde methodologie is aangegeven, kan de case study research onderbouwingen aanleveren voor het verkrijgen van meer zicht op de mogelijke aanwezigheid van samenhang tussen de theoretische constructen en met name voor wat betreft de aanwezige procesdimensie.

Meer ter aanvulling, omdat het buiten de focus van het onderzoek valt, zoals vermeld in par. 1.4., is ook het middenbeslag van de vijf cases in een onderlinge vergelijking aangegeven. Zie hiervoor Bijlage N.

edenerend vanuit de beïnvloedingsrelaties voor zes elementen van het conceptueel Framework voor IOS in Figuur 7.1, komen voor de analyse van de cross-case conclusies, die in Tabellen, Matrices (voor een beknopt overzicht van de samenvattende bevindingen) en Boxen zijn aangegeven, de volgende onderwerpen aan de orde:

Op de eerste plaats de invloed van intra-organisationale factoren (organisatie leren en portfolio van activiteiten) en inter-organisationale factoren (schaalgrootte, typen samenwerking en vertrouwen tussen partners) op de *continuïteit van de procesgang c.q. fasen*; zie hiervoor *pijl 1* in het conceptueel Framework in Figuur 7.1. Zie tevens *pijl 2* in Figuur 7.1 waarin meer specifiek op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen wordt ingegaan en daarmee op de invloed van de *continuïteit van de procesgang c.q. fasen* op de resultaten van het IOS project. Zie de volgende analyse voor *pijl 1*:

- *Tabel 7.1. De invloed van intra- en inter-organisationale factoren (A t/m E) op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen*
- *Matrix 7.1. Samenvatting van de invloed van intra- en inter-organisationale factoren (A t/m E) op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen*
- *Box 7.1. Algemene conclusie voor de invloed van intra- en inter-organisationale factoren (A t/m E) op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen*

Ten tweede: de invloed van de *continuïteit van de procesgang c.q. fasen* op de resultaten van het IOS project. Zie *pijl 2* in het conceptueel Framework in Figuur 7.2. Zie hiervoor de volgende analyses:

- *Tabel 7.2. De invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten*
- *Matrix 7.2. Samenvatting van de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten*
- *Box 7.2. Algemene conclusie voor de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten*

Ten derde: de exogene invloed van externe omgevingsveranderingen via de moderator op de relatie tussen de procesgang c.q. fasen en de resultaten van het IOS project. Zie *pijl 3* in het conceptueel Framework in Figuur 7.1 evenals de volgende analyses:

- *Tabel 7.3. De invloed van de moderator op de relatie tussen de procesgang c.q. fasen en de resultaten*
- *Box 7.3. Algemene conclusie voor de invloed van de moderator op de relatie tussen de procesgang c.q. fasen en de resultaten*

Ten vierde: de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee op de performance van het IOS project; zie *pijl 4* in het conceptueel Framework in Figuur 7.1. Met de ceteris paribus veronderstelling in par. 3.3.2. blijft een analyse hiervan achterwege aangezien de bevindingen voor de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten identiek zijn aan de invloed op de performance.

Ten vijfde: de invloed van exogene doelstellingen van het IOS project op de performance; zie *pijl 5* in het conceptueel Framework in Figuur 7.1. Het betreft een analyse van de behaalde resultaten van het IOS project *vanuit* de doelstellingen, waarbij deze doelstellingen als een normstelling gelden voor de resultaten. Voor de invloed op de waardering van de performance is gekozen voor twee niveaus van analyse: (1) de invalshoek van de klant c.q. op het niveau van de *cliënt-eindgebruiker* en (2) de invalshoek van de gezamenlijke partners (*inter-organisatieel* niveau). Beide invalshoeken vormen leemten in de illustratieve IOS literatuur zoals is aangegeven in Tabel 2.6 in punt I.3 met de cliënt-eindgebruiker en in punt I.4 met het proces framework en IOS performance, hetgeen het analyseniveau inter-organisatieel prioriteert. De invloed van de doelstellingen op de performance komt terug in de volgende analyses:

- *Tabel 7.4. De invloed van de doelstellingen op de performance*
- *Matrix 7.3. Samenvatting van de invloed van de doelstellingen op de performance*

- *Box 7.4. Algemene conclusie voor de invloed van de doelstellingen op de performance*

Ten zesde is een analyse verricht op basis van een differentiatie in de bevindingen in cases A, B en C met als doel om met de verkregen inzichten de Agenda voor toekomstig onderzoek in par 8.4. te onderbouwen; zie *Tabel 7.5 Illustratie van de differentiatie in de bevindingen in cases A, B en C.*

Om redenen van een beoogde dataverrijking zijn in de Tabellen de bevindingen van de aanvullende analyses uit hoofdstuk 6 vermeld maar vormen deze verder geen onderdeel van de cross-case analyse; zie bijvoorbeeld de ontwikkeling van het vertrouwen tussen partners in Tabel 7.2 case C voor de formatiefase.

Tabel 7.1. De invloed van intra- en inter-organisationale factoren (A t/m E) op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen ¹

Factoren	Cases	A	
		Case studie bevindingen (zie Tabel 6.7)	Invloed op continuïteit van de procesgang c.q. fasen
I. Intra-organisatiele factoren			
A. Organisatie leren			
A1 Instrumentering		<ul style="list-style-type: none">• Plenaire opzet voor frequente cliëntbesprekingen gericht op oefening en oplevering van een methodiek waardoor arrangementontwikkeling of – uitvoering onderbelicht blijft	} Alleen I-fase: - ² m.b.t. factoren A1, A2 en A3
A2 Drempels & stimulansen		<ul style="list-style-type: none">• Aantal drempels (4) groter dan aantal stimulansen (2)	
A3 Leertypen		<ul style="list-style-type: none">• Overeenkomstige ontwikkeling van leerervaringen beperkt tot kennis en werkwijze ⁷	
B. Portfolio van activiteiten			
		<ul style="list-style-type: none">• Overlap zorgaanbieders	Alle fasen: -
II. Inter-organisatiele factoren			
C. Schaalgrootte			
		<ul style="list-style-type: none">• Grootschalige entiteit van actoren (N = 15) ⁴ met overeenkomstige afstemmingsstructuur; groot projectteam professionals (N = 20)	Alle fasen: -
D. Typen samenwerking			
D1 Scheiding ontwerp & implementatie		<ul style="list-style-type: none">• Hoog: w.o. splitsing in ‘denken’ en ‘doen’	} Alle fasen: - ^{2 5} m.b.t. D1, D2 en D3
D2 Formele projectinrichting		<ul style="list-style-type: none">• Hoog: focus op projectstructurering	
D3 Institutioneel ondernemerschap		<ul style="list-style-type: none">• Zeer beperkt: focus op methodiekontwikkeling	
E. Vertrouwen tussen partners			
		<ul style="list-style-type: none">• Gemiddelde waardering voor vertrouwen en scepsis bij deelnemers	Alle fasen: 0 ⁶

¹ Zie hoofdstuk 6 Tabel Overzicht van de conclusies, Case A t/m C; positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed.

² Het per saldo effect van de 3 invloeden vanuit A1, A2 en A3 bij de betreffende factor organisatie leren; het per saldo effect van de 3 invloeden vanuit D1, D2 en D3 bij de betreffende factor typen samenwerking.

³ Het overzicht van de implementatiefase betreft voor de factor organisatie leren respectievelijk vanuit de instrumentering met een plenaire opzet van de cliëntbesprekingen (A1) een negatieve invloed op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen; vanuit een gelijk aantal drempels aan het aantal stimulansen geen invloed op de procesgang c.q. fasen vanuit de leertypen met een synchrone ontwikkeling voor kennis, werkwijze en motivatie een positieve invloed op de procesgang c.q. fasen.

⁴ Betreft het aantal actoren overeenkomstig Box Illustratie van de schaalgrootte van het project, Case A t/m C.

⁵ Voor alle fasen geldt dat zowel de mate van scheiding tussen ontwerp en implementatie als de mate van formele projectinrichting hoog scoort en daarmee een negatieve invloed heeft op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen. De mate van werkwijze van actor(en) als institutioneel ondernemer scoort zeer beperkt en heeft een negatieve invloed op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen.

B		C	
Case studie bevindingen (zie Tabel 6.15)	Invloed op continuïteit van de procesgang c.q. fasen	Case studie bevindingen (zie Tabel 6.23)	Invloed op continuïteit van de procesgang c.q. fasen
<ul style="list-style-type: none"> • Plenaire opzet voor frequente cliëntbesprekingen gericht op oefening en oplevering van een methodiek waardoor arrangementontwikkeling of – uitvoering onderbelicht blijft • Aantal drempels (3) gelijk aan stimulansen (3) • Overeenkomstige ontwikkeling van leerervaringen voor kennis, werkwijze en motivatie ⁷ 	$\left\{ \begin{array}{l} \text{Alleen I-fase: } 0^{2\ 3} \\ \text{m.b.t. A1 -; A2 0;} \\ \text{A3 +} \end{array} \right.$	<ul style="list-style-type: none"> • Plenaire opzet voor frequente cliëntbesprekingen ontbeert oefening in methodiek waardoor arrangementontwikkeling of – uitvoering onderbelicht blijft • Aantal drempels (4) groter dan aantal stimulansen (2) • Overeenkomstige ontwikkeling van leerervaringen voor kennis, werkwijze en motivatie ⁷ 	$\left\{ \begin{array}{l} \text{Alleen I-fase: } +^2 \\ \text{m.b.t. A1 -; A2 -;} \\ \text{A3 +} \end{array} \right.$
• Overlap bij zorgaanbieders	Alle fasen: -	• Overlap bij zorgaanbieders en welzijnsinstellingen	Alle fasen: -
• Grootschalige entiteit van actoren (N = 17) ⁴ met overeenkomstige afstemming-structuur; groot projectteam professionals (N = 18)	Alle fasen: -	• Grootschalige entiteit van actoren (N = 13) ⁴ met overeenkomstige afstemmingsstructuur; beperkter projectteam professionals (N = 9)	Alle fasen: -
<ul style="list-style-type: none"> • Hoog: w.o. splitsing in ‘denken’ en ‘doen’ • Hoog: focus op projectstructurering • Zeer beperkt: focus op methodiekontwikkeling • Gemiddelde waardering voor vertrouwen en scepsis bij deelnemers 	$\left\{ \begin{array}{l} \text{Alle fasen: } -^{2\ 5} \\ \text{m.b.t. D1, D2 en} \\ \text{D3} \end{array} \right.$ Alle fasen: 0 ⁶	<ul style="list-style-type: none"> • Hoog: w.o. splitsing in ‘denken’ en ‘doen’ • Hoog: focus op projectstructurering • Zeer beperkt: focus op methodiekontwikkeling • Gemiddelde waardering voor vertrouwen en scepsis bij deelnemers 	$\left\{ \begin{array}{l} \text{Alle fasen: } -^{2\ 5} \\ \text{m.b.t. D1, D2 en} \\ \text{D3} \end{array} \right.$ Alle fasen: 0 ⁶

⁶ Indicatie “0” komt voort vanuit het totaalbeeld van enerzijds een gemiddelde positieve waardering van het vertrouwen tussen partners bij de respondenten en anderzijds als negatief te waardenen kanttekeningen. Indicatie “+” vanuit het totaalbeeld van een vrij hoge gemiddelde positieve waardering van het vertrouwen tussen partners bij alle respondenten zonder dat er kanttekeningen naar voren komen. De invloed van het vertrouwen tussen partners op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen, geeft voor de case studies geen opmerkelijke indicatie van de verschillen in bevindingen en blijft om die reden in de cross-case analyse achterwege.

⁷ De invloed van het organisatie leren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen voor wat betreft de leertypen, geeft voor de case studies geen opmerkelijke indicatie van de verschillen in bevindingen en blijft om die reden in de cross-case analyse achterwege.

Tabel 7.1. Vervolg

Factoren	Cases	D
	Case studie bevindingen (zie Tabel 6.31)	
I. Intra-organisatiele factoren		
A. Organisatie leren		
A1 Instrumentering		<ul style="list-style-type: none"> • Bilaterale opzet via <i>coaching on the job</i> en hoge frequentie contacten projectcoördinator en vrijwilligers faciliteert monitoring cliënt en leidt tot uitvoering arrangement • Afwezigheid van drempels en enkele stimulansen (2)
A2 Drempels & stimulansen		<ul style="list-style-type: none"> • Overeenkomstige ontwikkeling van leerervaringen beperkt tot kennis en werkwijze ⁷ • Aanvulling bij welzijnsinstellingen en zorgaanbieders
A3 Leertypen		<ul style="list-style-type: none"> • Kleinschalige entiteit van actoren (N = 8) en eenvoud in afstemming; beperktere groep vrijwilligers (N = 10) ⁴
B. Portfolio van activiteiten		
II. Inter-organisatiele factoren		
C. Schaalgrootte		<ul style="list-style-type: none"> • Beperkt: w.o. verbinding tussen 'denken' en 'doen'
D. Typen samenwerking		
D1 Scheiding ontwerp en implementatie		<ul style="list-style-type: none"> • Beperkt ten aanzien van projectstructurering
D2 Formele projectinrichting		<ul style="list-style-type: none"> • Beperkt: w.o. focus op ontwikkelen en uitvoeren van een arrangement
D3 Institutioneel ondernemerschap		<ul style="list-style-type: none"> • Hoge waardering voor vertrouwen
E. Vertrouwen tussen partners		

¹ Zie hoofdstuk 6 Tabel Overzicht van de conclusies, Case D en E; positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed.

² Het per saldo effect van 3 invloeden vanuit A1, A2 en A3 bij de betreffende factor organisatie leren; het per saldo effect van 3 invloeden vanuit D1, D2 en D3 bij de betreffende factor typen samenwerking.

³ Voor de implementatiefase leidt voor de factor organisatie leren bij de instrumentering door *coaching on the job* (A1) en de afwezigheid van drempels (A2) tot een positieve invloed op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen; anderzijds wordt een negatieve invloed voorzien op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen door een beperkte overeenkomstige ontwikkeling vanuit de leertypen (A3).

⁴ Betreft het aantal actoren overeenkomstig Box Illustratie van de schaalgrootte van het project, Case D en E. Bij case D en E vinden bijeenkomsten van het projectteam incidenteel plaats.

⁵ Voor alle fasen geldt dat zowel de mate van scheiding tussen ontwerp en implementatie als de mate van formele projectinrichting beperkt scoort en daarmee een positieve invloed heeft op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen. De mate van werkwijze van actor(en) als institutioneel ondernemer scoort beperkt en heeft geen positieve invloed op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen.

⁶ Indicatie "+" vanuit het totaalbeeld van een vrij hoge gemiddelde positieve waardering van het vertrouwen bij alle respondenten zonder dat er kanttekeningen naar voren komen. De invloed van het vertrouwen tussen partners op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen, geeft voor de case studies geen opmerkelijke indicatie van de verschillen in bevindingen en blijft om die reden in de cross-case analyse achterwege.

⁷ De invloed van het organisatie leren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen voor wat betreft de leertypen, geeft voor de case studies geen opmerkelijke indicatie van de verschillen in bevindingen en blijft om die reden in de cross-case analyse achterwege.

E		
<i>Invloed op continuïteit van de procesgang c.q. fasen</i>	<i>Case studie bevindingen (zie Tabel 6.39)</i>	<i>Invloed op continuïteit van de procesgang c.q. fasen</i>
<p>Alleen I-fase: +^{2 3} m.b.t. factoren A1 +; A2 +; A3 -</p> <p>Alle fasen: +</p> <p>Alle fasen: +</p>	<ul style="list-style-type: none"> Bilaterale opzet via <i>coaching on the job</i> en hoge frequentie contacten projectcoördinator en vrijwilligers faciliteert monitoring cliënt en uitvoering arrangement Aantal stimulansen (3) groter dan aantal drempels (1) Overeenkomstige ontwikkeling van leerervaringen voor kennis, werkwijze en motivatie⁷ Aanvulling bij welzijnsinstellingen en zorgaanbieders Kleinschalige entiteit van actoren (N = 8) en eenvoud in afstemming; grote groep vrijwilligers (N = 18)⁴ 	<p>Alleen I-fase: +² m.b.t. factoren A1, A2 en A3</p> <p>Alle fasen: +</p> <p>Alle fasen: +</p>
<p>Alle fasen: +^{2 5} m.b.t. factoren D1, D2 en D3</p> <p>Alle fasen: +⁶</p>	<ul style="list-style-type: none"> Beperkt: w.o. verbinding tussen 'denken' en 'doen' Beperkt ten aanzien van projectstructurering Beperkt: w.o. focus op ontwikkelen en uitvoeren van een arrangement Hoge waardering voor vertrouwen 	<p>Alle fasen: +^{2 5} m.b.t. factoren D1, D2, en D3</p> <p>Alle fasen: +⁶</p>

- *Cross-case analyse o.b.v. Tabel 7.1 De invloed van intra- en inter-organisationale factoren (A t/m E) op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen*

In Matrix 7.1 is een samenvatting opgenomen van de bevindingen in Tabel 7.1. Vervolgens is in Box 7.1 de algemene conclusie vermeld vanuit een cross-case analyse voor de invloed van 5 intra- en inter-organisationale factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen.

Matrix 7.1. Samenvatting van de invloed van intra- en inter-organisationale factoren (A t/m E) op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen

Case	Conclusie case analyse (zie hoofdstuk 6) ¹					Algemene conclusie cross-case analyse
	Intra-organisationale factoren		Inter-organisationale factoren			
	Score Factor A ²	Score Factor B	Score Factor C	Score Factor D	Score Factor E	
Case A	- ; - ; - ³	-	-	-	0	Negatief
Case B	- ; 0 ; +	-	-	-	0	
Case C	- ; - ; +	-	-	-	0	
Case D	+ ; + ; -	+	+	+	+	Positief
Case E	+ ; + ; +	+	+	+	+	

¹ Zie hoofdstuk 6 Tabel Overzicht van de conclusies, case A t/m E; positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed.

² Factor A Organisatie leren; factor B Portfolio van activiteiten; factor C Schaalgrootte; factor D Typen samenwerking; Factor E Vertrouwen tussen partners.

³ Betreft de score voor de invloed van de factor organisatie leren als het per saldo effect op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen vanuit instrumentering, drempels & stimulansen en leertypen.

Voor de factor organisatie leren bestaat het volgende overzicht voor de implementatiefase: de mate van continuïteit van het proces van organisatie leren blijft voor deze fase bij de cases A en C achter uitgaande van de invalshoek van de cliëntbesprekingen en het aantal drempels voor het organisatie leren dat hier groter is dan het aantal stimulansen. Voorts komt in de invalshoek invloed van de leertypen in case A een beperkte overeenkomstige ontwikkeling naar voren ten aanzien van kennis en werkwijze. Daarentegen is bij case B, C en E sprake van een overeenkomstige ontwikkeling van de leerervaringen ten aanzien van kennis, werkwijze en motivatie. Het *totaalbeeld* voor de factor organisatie leren – vanuit instrumentering, drempels & stimulansen en leertypen – bestaat eruit dat bij case E sprake is van een positieve invloed op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen terwijl bij case A een negatieve invloed optreedt; de cases E en A vormen zo elkaars tegenpolen.

De cases A, B en C geven vergelijkbare bevindingen voor wat betreft de factoren portfolio van activiteiten, schaalgrootte en typen samenwerking: de bevindingen van het onderzoek evenals de invloed op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen komen beide uit op een negatieve invloed voor alle fasen van de procesgang. Daarentegen vormen de bevindingen van een positieve invloed voor alle fasen bij de cases D en E voor dezelfde factoren hiervan een tegenpool.

Voor de factor vertrouwen tussen de partners kenmerken de cases D en E zich met een hoge waardering voor alle fasen van de procesgang. De bevindingen zijn voor de cases A, B en C echter niet eenduidig omdat bij de respondenten bij een gemiddelde waardering voor het vertrouwen tevens een aantal kanttekeningen naar voren komen.

De bevindingen suggereren voor de invloed van intra- en inter-organisationale factoren (A t/m E) op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen: voor de cases A, B en C is de invloed negatief op de mate van voldoen aan vooraf opgestelde specificaties van een dienst (hier: de methodiek en het arrangement) en op de mate van tijdigheid van oplevering van een dienst; voor de cases D en E is de betreffende invloed positief.

Box 7.1. *Algemene conclusie voor de invloed van intra- en inter-organisationale factoren (A t/m E) op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen*

Voor de cases D en E is het per saldo effect van intra- en inter-organisationale factoren op de mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen positief. Voor de cases A, B en C is het per saldo effect van intra- en inter-organisationale factoren op de mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen negatief.

Tabel 7.2. De invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten ¹

Procesgang c.q. fasen	Case	A	Invloed van continuïteit procesgang op resultaten
		Case studie bevindingen (zie Tabel 6.7)	
* Start fase		• Beleidskader is een complex programma voor een wijkaanpak	0
* Formatie fase		• Duplicering van rollen inzake opdrachtgever- en opdrachtnemerschap (-); informatievoorsprong initiatiefnemers op andere partners (-); nadruk op projectstructurering en formalisering van het samenwerkingsverband suggereert beperkte ontwikkeling van vertrouwen tussen partners (-) ² . Door deze bevindingen is de procesgang c.q. fasen niet adequaat	-
* Implementatie fase		• Aanlevering van cases (cliënten) blijft achter bij doelstelling (-); rolverwarring bij professionals voor het casemanagement (-); projectverlenging; nadruk op projectstructurering en formalisering van het samenwerkingsverband suggereert beperkte ontwikkeling van vertrouwen tussen partners (-) ² . Door deze bevindingen is de procesgang c.q. fasen niet adequaat	-
* Vervolg fase		• Richt zich op vertaling van de projectresultaten naar opleiding van de professional en de deelgemeentelijke Wmo front office	0
* Totaal procesgang c.q. fasen		• Mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen is beperkt	- ⁴

Procesgang c.q. fasen	Case	B	Invloed van continuïteit procesgang op resultaten
		Case studie bevindingen (zie Tabel 6.15)	
* Start fase		• Vernieuwing van beleidskader door gemeente en deelgemeente	+
* Formatie fase		• Gebrek aan eenduidige rolinvulling inzake opdrachtgever- opdrachtnemerschap (-); 1e projectverlenging (-); nadruk op projectstructurering en formalisering van het samenwerkingsverband suggereert beperkte ontwikkeling van vertrouwen tussen partners (-) ² . Door deze bevindingen is de procesgang c.q. fasen niet adequaat	-
* Implementatie fase		• Instroom cases (cliënten) voor besprekingen blijft achter (-); toewijzing cliënten (trechterfunctie) en rolinvulling professionals onduidelijk (-); 2e projectverlenging (-); 3e projectverlenging (-); nadruk op projectstructurering en formalisering van het samenwerkingsverband suggereert beperkte ontwikkeling van vertrouwen tussen partners (-) ² . Door deze bevindingen is de procesgang c.q. fasen niet adequaat	-
* Vervolg fase		• Veranderingen in het (deel)gemeentelijk beleidskader	-
* Totaal procesgang c.q. fasen		• Mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen is beperkt	- ⁴

Tabel 7.2. Vervolg

<i>Procesgang c.q. fasen</i>	<i>Case</i>	<i>C</i>	<i>Invloed van continuïteit procesgang op resultaten</i>
		<i>Case studie bevindingen (zie Tabel 6.23)</i>	
* Start fase		• Nieuwe regierol voor de deelgemeente	+
* Formatie fase		• Vraagafstemming bij cliënten/bewoners en vertegenwoordigers van bewonersorganisaties (+); nadruk op projectstructurering en formalisering van het samenwerkingsverband suggereert beperkte ontwikkeling van vertrouwen tussen partners (-) ²	+ ; -
* Implementatie fase		• Duplicering van rollen inzake opdrachtgever- en opdrachtnemerschap (-); casemanagement onduidelijk in de cliëntbesprekingen (-); wisseling in projectmanagement (-); projectverlenging; nadruk op projectstructurering en formalisering van het samenwerkingsverband suggereert beperkte ontwikkeling van vertrouwen tussen partners (-) ² . Door deze bevindingen is de procesgang c.q. fasen niet adequaat	-
* Vervolg fase		• Anticiperen op nieuwe regelgeving inzake zorg & welzijn (+) en de gemeentelijke Wmo front office (+)	+
* Totaal procesgang c.q. fasen		• Mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen is beperkt	- ⁴

<i>Procesgang c.q. fasen</i>	<i>Case</i>	<i>D</i>	<i>Invloed van continuïteit procesgang op resultaten</i>
		<i>Case studie bevindingen (zie Tabel 6.31)</i>	
* Start fase		• 'Houtskoolschets' voor arrangement ontwikkeling bij een welzijnsinstelling	+
* Formatie fase		• Met de financier voor de locatie wordt een bestuur gevormd (+) en een tentatieve taakverdeling overeengekomen (+). Door deze bevindingen is de procesgang c.q. fasen adequaat	+
* Implementatie fase		• Obstaten voor de arrangement ontwikkeling vermijden en een werkverdeling met partners bepalen (+); de inzet van vrijwilligers met focus op de cliënten, een intrinsieke motivatie en zelfstandigheid bij taakuitoefening (+) ² . Door deze bevindingen is de procesgang c.q. fasen adequaat	+
* Vervolg fase		• Streven naar uitbreiding van het arrangement in een 2e locatie	+
* Totaal procesgang c.q. fasen		• Mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen is hoog	+ ⁴

Tabel 7.2. Vervolg

<div><div></div><div>Case</div></div>	<div><div>E</div><div>Case studie bevindingen (zie Tabel 6.39)</div></div>	<div><div>Invloed van continuïteit procesgang op resultaten</div></div>
<div><div>Procesgang c.q. fasen</div><div></div></div>		
* Start fase	<ul style="list-style-type: none">• Initiatief bij een welzijnsinstelling in plaats van een (deel) gemeentelijke actor	+
* Formatie fase	<ul style="list-style-type: none">• Aandacht voor projectrisico's (+), benadering van toekomstige partners 'van onderop' (+) en een vroegtijdige sondering van de taakverdeling met een partner (+). Door deze bevindingen is de procesgang c.q. fasen adequaat	+
* Implementatie fase	<ul style="list-style-type: none">• Geen rolverwarring inzake beleidsregie en uitvoeringsregie (+); inzet vrijwilligers met focus op de cliënten, intrinsieke motivatie, zelfstandigheid bij taakuitoefening (+) ². Door deze bevindingen is de procesgang c.q. fasen adequaat	+
* Vervolg fase	<ul style="list-style-type: none">• Koerswijziging bij een landelijke welzijnsinstelling	-
* Totaal procesgang c.q. fasen	<ul style="list-style-type: none">• Mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen is hoog	+ ⁴

¹ Zie hoofdstuk 6 Tabel Overzicht van de conclusies, Case A t/m C; positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed.

² Alleen voor de cases A, B en C is de ontwikkeling van het vertrouwen tussen partners geanalyseerd tijdens de procesgang c.q. fasen met de constructen calculation en mutual understanding (Child, 2005); zie par. 3.2.2. Figuur 3.4. Dit betreft een beoogde verrijking van de data bij voornoemde cases en blijft in de cross-case analyse om die reden achterwege; zie voor een toelichting van de onderzoeksmethodologie par. 5.4.

³ Voor case D en E is de invloed van de inzet van vrijwilligers nagegaan met de constructen reflexive volunteering (Hustinx, 2003) en volunteer coordination (Studer, 2013); zie par. 3.2.3. Tabel 3.4. Formeel valt deze invalshoek buiten de onderzoeksopzet maar is omwille van dataverrijking bij voornoemde cases vermeld; zie voor een toelichting op de onderzoeksmethodologie par. 5.4.

⁴ Het overzicht van de invloed van continuïteit voor vier fasen van de procesgang op de resultaten per case.

- Cross-case analyse o.b.v. Tabel 7.2 De invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten

In Matrix 7.2 is een samenvatting opgenomen van de bevindingen in Tabel 7.2.

In Box 7.2. is de algemene conclusie vermeld vanuit een cross-case analyse voor de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten.

Matrix 7.2. *Samenvatting van de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten*

Case	Conclusie case analyse (zie hoofdstuk 6) ¹					Algemene conclusie cross-case analyse
	Fasen procesgang				Totaal procesgang c.q. fasen ²	
	Start	Formatie	Implementatie	Vervolg		
Case A	0	-	-	0	-	Negatief
Case B	+	-	-	-	-	
Case C	+	+	-	+	-	
Case D	+	+	+	+	+	Positief
Case E	+	+	+	-	+	

¹ Zie hoofdstuk 6 Tabel Overzicht van de conclusies, Case A t/m E; positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed.

² Betreft het saldo van de invloeden van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten.

Evenals bij de analyse van Tabel 7.1 kan voor de cases A, B en C hier een negatieve ontwikkeling worden opgemerkt: door de aanwezigheid van de aangegeven knelpunten is de voortgang van de fasen van de procesgang niet adequaat; de implementatiefase laat voor de cases A, B en C hierbij hetzelfde patroon zien zoals de onvoldoende aanlevering van cases (cliënten) voor besprekingen en rolverwarring bij professionals voor het casemanagement. Het totaal van de fasen komt uit op een negatieve invloed op de resultaten. Wederom kunnen de bevindingen voor de cases D en E aangemerkt worden als het spiegelbeeld van de cases A, B en C: de invloed van het totaal van de fasen op resultaten is positief omdat de voortgang van de opeenvolgende fasen van de procesgang adequaat is.

De bevindingen suggereren:

- (1) Voor de cases A en B: als bij het doorlopen van de procesgang c.q. fasen in de formatie- en implementatiefase door de aanwezigheid van knelpunten vanuit de continuïteit van de procesgang c.q. fasen een negatieve invloed zich voordoet op de resultaten, vergroot dit een negatieve invloed vanuit de totale procesgang c.q. fasen op de resultaten van het IOS project. De invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen is door de aanwezigheid van knelpunten negatief om te voldoen aan vooraf opgestelde specificaties van een dienst (hier: de methodiek en het arrangement) en voor een tijdige oplevering van een dienst.

- (2) Voor de cases D en E: als bij het doorlopen van de procesgang c.q. fasen in de start-, formatie- en implementatiefase door de afwezigheid van knelpunten vanuit de continuïteit van de procesgang c.q. fasen een positieve invloed ontstaat op de resultaten, versterkt dit een positieve invloed vanuit de totale procesgang c.q. fasen op de resultaten. De invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen is door de afwezigheid van knelpunten positief om te voldoen aan vooraf opgestelde specificaties van een dienst (hier: de methodiek en het arrangement) en voor een tijdige oplevering van een dienst.

Box 7.2. *Algemene conclusie voor de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten*

Voor de cases D en E is het per saldo effect van de mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten van het IOS project positief door de afwezigheid van knelpunten. Voor de cases A, B en C is het per saldo effect van de mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten van het IOS project negatief door de aanwezigheid van knelpunten.

- *Cross-case analyse o.b.v. Tabel 7.3 De invloed van de moderator op de relatie tussen de procesgang c.q. fasen en de resultaten*

Een beperkt aantal externe omgevingsveranderingen van de projecten zijn geanalyseerd. De keuze hiervoor uit actoren en factoren wordt bepaald met de veronderstelling dat zij de relatie tussen de procesgang c.q. fasen en de resultaten, afhankelijk van de aard van de verandering, kunnen beïnvloeden. De focus van de uitgevoerde analyse richt zich daarmee op (aankondigingen van) veranderingen in wet- en regelgeving en op veranderingen binnen het speelveld van (politieke) actoren, die consequenties kunnen hebben voor ondermeer de toekenning van middelen of de betrokkenheid bij projecten. De bevindingen van de analyse zijn in Tabel 7.3 vermeld en vormen een samenvatting van de fasen van de procesgang voor de cases; zie onderdeel 2 *Analyse van de procesgang c.q. fasen*.

In het merendeel van de cases – afgezien van case D waar het per saldo effect geen invloed heeft – bestaat er een negatieve invloed voor de moderator op de relatie tussen procesgang c.q. fasen en de resultaten.

Tabel 7.3. De invloed van de moderator op de relatie tussen de procesgang c.q. fasen en de resultaten ¹

Cases			A		B		C	
Invloed	relatie tussen	procesgang	c.q. fasen en	resultaten	Case studie bevindingen (zie Box 6.7)	Invloed op resultaten	Case studie bevindingen (zie Box 6.21)	Invloed op resultaten
					<ul style="list-style-type: none">Voor vervolgfase: toename dynamiek bij beleidsbepalende actor (deelgemeente) waaronder nieuwe portefeuillehouder en nieuwe beleidsprioriteiten door verkiezingen	-	<ul style="list-style-type: none">In implementatie- en vervolgfase: toename dynamiek bij beleidsbepalende actor (deel) gemeente: (1) creëren van nieuwe functies en wijzigen van subsidiërelaties, (2) nieuwe positionering van het Wmo-loket (VraagWijzer) en (3) door aanbesteding via gebiedsgerichte inkoop van zorg en welzijn	-
Cases			D		E			
Invloed	relatie tussen	procesgang	c.q. fasen en	resultaten	Case studie bevindingen (zie Box 6.29)	Invloed op resultaten	Case studie bevindingen (zie Box 6.36)	Invloed op resultaten
					<ul style="list-style-type: none">In begin implementatiefase: negatieve reacties in externe omgeving gemitigeerd met voorlichtingsbijeenkomst	0	<ul style="list-style-type: none">Voor alle fasen: toename dynamiek in externe omgeving door economische crisis voor goede doelen; bij beleidsbepalende actor (deel)gemeente 3 specifieke ontwikkelingen zoals vermeld bij case C	-

¹ Zie hoofdstuk 6 Tabel Overzicht van de conclusies, Case A t/m E; positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed.

De bevindingen suggereren:

Voor de cases A, B, C en E: als er tijdens de implementatie- of vervolgfase van de procesgang c.q. fasen een negatieve exogene invloed optreedt op de relatie tussen procesgang c.q. fasen en resultaten, dan heeft dit een negatieve invloed op de relatie tussen procesgang c.q. fasen en resultaten.

In Box 7.3 is een algemene conclusie op basis van een cross-case analyse geformuleerd voor de invloed van de moderator op de relatie tussen procesgang c.q. fasen en resultaten van het IOS project.

Box 7.3. *Algemene conclusie voor de invloed van de moderator op de relatie tussen de procesgang c.q. fasen en de resultaten*

Een negatieve invloed vanuit de externe omgeving van het IOS project betekent voor case A, B, C en E een negatieve invloed op de relatie tussen de procesgang c.q. fasen en de resultaten van het IOS project. Voor case D is het per saldo effect geen invloed vanuit de externe omgeving van het IOS project en daarmee geen invloed op de relatie tussen de procesgang c.q. fasen en de resultaten van het IOS project.

Tabel 7.4. De invloed van de doelstellingen op de performance ¹

Case		A	
Doelstellingen	Analyseniveaus	Bevindingen per analyseniveau (zie Tabel 6.7)	Invloed op performance
1. Beschrijven & opleveren methodiek	* Cliënt-eindgebruiker	Cliënt-perspectief is geïncorporeerd (+); geen realisatie methodiek binnen termijn (-)	+ ; -
	* Inter-organisatieel	Beperkte innovatie via gemeenschappelijke methodiek (0); geen realisatie methodiek binnen termijn (-)	0 ; -
	* Organisationeel	Geen eigen doelbepaling t.a.v. samenwerking (-)	-
2. Ontwikkelen & uitvoeren arrangementen voor cliënten	* Cliënt-eindgebruiker	Cliënt-perspectief is niet geïncorporeerd (-) geen realisatie arrangementen binnen termijn (-)	- ; -
	* Inter-organisatieel	Weinig wederzijdse afstemming voor de arrangementen (-); geen realisatie arrangementen binnen termijn (-)	- ; -
	* Organisationeel ⁴	Geen eigen doelbepaling t.a.v. samenwerking (-)	-
Waardering van de performance vanuit de doelstellingen			- ³

Case		B	
Doelstellingen	Analyseniveaus	Bevindingen per analyseniveau (zie Tabel 6.15)	Invloed op performance
1. Beschrijven & opleveren methodiek	* Cliënt-eindgebruiker	Cliënt-perspectief is geïncorporeerd (+); geen realisatie methodiek binnen termijn (-)	+ ; -
	* Inter-organisatieel	Beperkte innovatie via gemeenschappelijke methodiek (0); geen realisatie methodiek binnen termijn (-)	0 ; -
	* Organisationeel	Gedeeltelijk eigen doelbepaling t.a.v. samenwerking (0)	0
2. Ontwikkelen & uitvoeren arrangementen voor cliënten	* Cliënt-eindgebruiker	Cliënt-perspectief is niet geïncorporeerd (-); geen realisatie arrangementen binnen termijn (-)	- ; -
	* Inter-organisatieel	Weinig wederzijdse afstemming voor de arrangementen: (-); geen realisatie arrangementen binnen termijn (-)	- ; -
	* Organisationeel	Weinig eigen doelbepaling t.a.v. samenwerking (-)	-
Waardering van de performance vanuit de doelstellingen			-

Tabel 7.4. Vervolg

<div>Case</div> <div>Doelstellingen \ Analyseniveaus</div>		C	
		Bevindingen per analyseniveau (zie Tabel 6.23)	Invloed op performance
1. Beschrijven & opleveren methodiek	* Cliënt-eindgebruiker	Cliënt-perspectief is niet geïncorporeerd (-); geen realisatie methodiek binnen termijn (-)	- ; -
	* Inter-organisatieel	Matige innovatie via gemeenschappelijke methodiek (-); geen realisatie methodiek binnen termijn (-)	- ; -
	* Organisationeel	Weinig eigen doelbepaling t.a.v. samenwerking (-)	-
2. Ontwikkelen & uitvoeren arrangementen voor cliënten	* Cliënt-eindgebruiker	Cliënt-perspectief is beperkt geïncorporeerd (0); geen realisatie arrangementen binnen termijn (-)	0 ; -
	* Inter-organisatieel	Matige wederzijdse afstemming voor de arrangementen (-); geen realisatie arrangementen binnen termijn (-)	- ; -
	* Organisationeel ⁴	Weinig eigen doelbepaling t.a.v. samenwerking (-)	-
Waardering van de performance vanuit de doelstellingen			-

<div>Case</div> <div>Doelstellingen \ Analyseniveaus</div>		D	
		Bevindingen per analyseniveau (zie Tabel 6.31)	Invloed op performance
1. Beschrijven & opleveren methodiek	* Cliënt-eindgebruiker	Cliënt-perspectief is geïncorporeerd (+); realisatie methodiek binnen termijn (+)	+ ; +
	* Inter-organisatieel	Bereikte innovatie via gemeenschappelijke methodiek (+); realisatie methodiek binnen termijn (+)	+ ; +
	* Organisationeel	Gedeeltelijk eigen doelbepaling t.a.v. samenwerking (0)	0
2. Ontwikkelen & uitvoeren arrangementen voor cliënten	* Cliënt-eindgebruiker	Cliënt-perspectief is geïncorporeerd (+); realisatie arrangementen binnen termijn (+)	+ ; +
	* Inter-organisatieel	Wederzijdse afstemming voor de arrangementen (+); realisatie arrangementen binnen termijn (+)	+ ; +
	* Organisationeel	Gedeeltelijk eigen doelbepaling t.a.v. samenwerking (0)	0
Waardering van de performance vanuit de doelstellingen			+

Tabel 7.4. Vervolg

		Case	E	
			Bevindingen per analyseniveau (zie Tabel 6.39)	Invloed op performance
Doelstellingen	Analyseniveaus			
1. Beschrijven & opleveren methodiek	* Cliënt-eindgebruiker		Cliënt-perspectief is geïncorporeerd (+); realisatie methodiek binnen termijn (+)	+ ; +
	* Inter-organisatieel		Bereikte innovatie via gemeenschappelijke methodiek (+); realisatie methodiek binnen termijn (+)	+ ; +
	* Organisationeel		Gedeeltelijk eigen doelbepaling t.a.v. samenwerking (0)	0
2. Ontwikkelen & uitvoeren arrangementen voor cliënten	* Cliënt-eindgebruiker		Cliënt-perspectief is geïncorporeerd (+); realisatie arrangementen binnen termijn (+)	+ ; +
	* Inter-organisatieel		Wederzijdse afstemming voor de arrangementen (+); realisatie arrangementen binnen termijn (+)	+ ; +
	* Organisationeel		Gedeeltelijk eigen doelbepaling t.a.v. samenwerking (0)	0
Waardering van de performance vanuit de doelstellingen				+

¹ Zie hoofdstuk 6 Tabel Overzicht van de conclusies, Case A t/m E; voor wat betreft de bevindingen per analyseniveau positieve (+), geen (0) of negatieve (-) bijdrage van de doelstellingen aan de invloed op de waardering van de performance; positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed op de waardering van de performance.

² Score voor invloed op de waardering van de performance als het per saldo effect van de scores voor 2 bijdragen vanuit cliënt-eindgebruiker en inter-organisatieel niveau.

³ De invloed op de waardering van de performance als het per saldo effect van de scores voor waardering van de performance van doelstelling 1. 'Beschrijven & opleveren methodiek' en doelstelling 2. 'Ontwikkelen & uitvoeren arrangementen voor cliënten'.

⁴ Voor case A t/m E is een analyse op organisatieel niveau aangegeven voor de invloed op de waardering van de performance. Formeel valt deze invalshoek buiten de onderzoeksopzet maar is omwille van dataverrijking bij voornoemde cases vermeld; zie voor een toelichting van het construct contribution to partner performance par. 3.2.4. en de onderzoeksmethodologie in par. 5.4.

- Cross-case analyse o.b.v. Tabel 7.4 Invloed van de doelstellingen op de performance

In Matrix 7.3 is een samenvatting gegeven op basis van de bevindingen in Tabel 7.4. In Box 7.4 is een algemene conclusie vermeld vanuit een cross-case analyse voor de invloed van de doelstellingen op de waardering van de performance van IOS projecten. Vergelijking van de bevindingen ten aanzien van de bijdragen vanuit de analyseniveaus aan de performance geeft het volgende beeld:

Matrix 7.3. *Samenvatting van de invloed van de doelstellingen op de performance*

Conclusie case analyse (zie hoofdstuk 6) ¹						Algemene conclusie cross-case analyse
Case	Doelstellingen				Invloed van doelstellingen op de performance ²	
	Doelstelling 1: beschrijven & opleveren methodiek	Doelstelling 2: ontwikkelen & uitvoeren arrangementen voor cliënten				
	Clïënt- eindgebruiker	Inter- organisationeel niveau	Clïënt- eindgebruiker	Inter- organisationeel niveau		
A	+ ; - ³	0 ; -	- ; -	- ; -	-	Negatief
B	+ ; -	0 ; -	- ; -	- ; -	-	
C	- ; -	- ; -	0 ; -	- ; -	-	
D	+ ; +	+ ; +	+ ; +	+ ; +	+	Positief
E	+ ; +	+ ; +	+ ; +	+ ; +	+	

¹ Zie hoofdstuk 6 Tabel Overzicht van de conclusies, Case A t/m E; positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed.

² De invloed op de waardering van de performance als het per saldo effect van de bijdragen van 2 doelstellingen: doelstelling 1. 'Beschrijven & opleveren methodiek' en doelstelling 2. 'Ontwikkelen & uitvoeren arrangementen voor cliënten'.

³ Bevindingen op basis van een beredeneerde impact voor de contentdimensie respectievelijk tijdsdimensie van het betreffende analyseniveau c.q. cliënt-eindgebruiker.

De cases A, B en C zijn vergelijkbare cases qua bevindingen: de invloed op de waardering van de performance is negatief die met name zijn oorzaak vindt in een negatieve bijdrage aan de waardering voor de tweede doelstelling het ontwikkelen en uitvoeren van de arrangementen - bezien vanuit de cliënt-eindgebruiker (in mindere mate bij case C) en vanuit een inter-organisationeel niveau. Opvallend is dat voor de eerste doelstelling – het opleveren en beschrijven van een methodiek – over de hele linie eveneens sprake is van een negatieve bijdrage aan de invloed op de waardering van de performance vanuit de cliënt-eindgebruiker als op inter-organisationeel niveau op basis van geen tijdige oplevering van de methodiek.

Bij de cases D en E doet zich een tegenovergestelde ontwikkeling voor die zich manifesteert in een positieve invloed op de waardering van de performance. De twee doelstellingen - het beschrijven en opleveren van een methodiek (doelstelling nr. 1) en het ontwikkelen en uitvoeren van arrangementen (doelstelling nr. 2) – kunnen daarbij beide rekenen op een positieve bijdrage aan de invloed op de waardering van de performance vanuit de twee onderscheiden niveaus: cliënt-eindgebruiker en inter-organisationeel.

De bevindingen suggereren:

- (1) Ten aanzien van case C: voor het beschrijven en opleveren van een methodiek (vanuit doelstelling nr. 1) komt naar voren dat het cliënt-perspectief niet is geïncorporeerd (analyseniveau cliënt-eindgebruiker) en er sprake is van een matige innovatie ten aanzien van de gemeenschappelijke methodiek (inter-organisatieel niveau) en voor beide analyseniveaus geen tijdige oplevering van de methodiek plaatsvindt binnen de projecttermijn. Het ontbreken van een tijdige oplevering kan in negatieve zin voorwaardelijk zijn voor de wederzijdse afstemming voor de arrangementen (vanuit doelstelling nr. 2). Op deze wijze is het mogelijk dat de negatieve bijdrage van doelstelling nr. 2 wordt vergroot aan de invloed op de waardering van de performance. Aldus vindt er een positieve *interactie* plaats tussen de beide doelstellingen doordat de gerealiseerde effectiviteit voor doelstelling 1 kan doorwerken in de bijdrage aan de performance van doelstelling 2. Tussen de beide doelstellingen wordt zo door die interactie het issue van *complementarity* zichtbaar.
- (2) Ten aanzien van de cases D en E: bij het beschrijven en opleveren van een methodiek (vanuit doelstelling nr. 1) blijkt dat het cliënt-perspectief is geïncorporeerd (zie het analyseniveau cliënt-eindgebruiker) en er sprake is van een bereikte innovatie ten aanzien van de gemeenschappelijke methodiek (inter-organisatieel niveau). Voor beide analyseniveaus is sprake van een tijdige oplevering van de methodiek binnen de projecttermijn. Deze tijdige oplevering kan in positieve zin voorwaardelijk zijn voor de wederzijdse afstemming voor de arrangementen (vanuit doelstelling nr. 2). Daarmee is het mogelijk dat de positieve bijdrage van doelstelling 2 wordt vergroot aan de invloed op de waardering van de performance. Op deze wijze vindt er een positieve interactie plaats tussen de beide doelstellingen doordat de effectiviteit van doelstelling 1 kan doorwerken in de bijdrage aan de performance van doelstelling 2. Met de aangegeven positieve interactie tussen de beide doelstellingen komt complementarity van doelstellingen naar voren.

Op grond van bovenstaande bevindingen luidt de constatering dat bij ad 1. en bij ad 2. sprake is van complementarity van de doelstellingen die respectievelijk een negatieve of een positieve bijdrage vergroot van de doelstellingen aan de invloed op de waardering van performance.

Box 7.4. Algemene conclusie voor de invloed van de doelstellingen op de performance

Het per saldo effect van 2 doelstellingen geeft voor de cases D en E een positieve bijdrage aan de invloed op de waardering van de performance. Het per saldo effect van 2 doelstellingen voor de cases A, B en C geeft een negatieve bijdrage aan de invloed op de waardering van de performance. In de cases C respectievelijk D en E is complementariteit van de doelstellingen aanwezig hetgeen de invloed vergroot van een negatieve of een positieve bijdrage van de doelstellingen op de waardering van de performance.

- *Cross-case analyse o.b.v. Tabel 7.5: illustratie van de differentiatie in de bevindingen in cases A, B en C*

Hoewel de cases A, B en C per saldo dezelfde bevindingen opleveren in de cross-case analyse in par. 7.2., is er een differentiatie aanwezig in de bevindingen; zie Tabel 7.5 met een illustratie van deze differentiatie.

Toelichting van Tabel 7.5:

In Matrix 7.1 zijn voor de leertypen verschillen te constateren in de bevindingen tussen de cases A, B en C. In tegenstelling tot case A is in case B en C een overeenkomstige ontwikkeling aanwezig voor kennis, werkwijze en motivatie op basis van de perceptie van de leerervaringen. Het per saldo effect van het organisatie leren is voor case A een negatieve invloed op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen. Opvallend is dat in case A de portfolio van activiteiten een overlap kent bij de zorgaanbieders zodat voor de twee intra-organisationale factoren – organisatie leren en portfolio van activiteiten – een mogelijk complementariteitseffect kan optreden. Hoewel de aanwezigheid van interactie c.q. complementariteiten tussen intra- en inter-organisationale factoren buiten het onderzoek is gebleven – zie de beperking van het onderzoek in Tabel 8.2 punt 1.2 – is in het vierde onderwerp van de Agenda voor toekomstig onderzoek dit issue vermeld.

Tabel 7.5. Illustratie van de differentiatie in de bevindingen in cases A, B en C

	Cases	A	B	C
<i>Invalshoek</i>				
Bevindingen op basis van Matrix 7.1: samenvatting van de invloed van intra- en inter-organisationale factoren (A t/m E) op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen t.a.v. het organisatie leren				
• Instrumentering		- ¹	-	-
• Drempels & stimulansen		-	0	-
• Leertypen		-	+	+
• Totaal invloed van organisatie leren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen		-	Het saldo effect niet te specificeren	Het saldo effect niet te specificeren
Bevindingen op basis van Matrix 7.2: samenvatting van de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten				
• Startfase		0 ²	+	+
• Formatiefase		-	-	+
• Implementatiefase		-	-	-
• Vervolfase		0	-	+
• Totaal invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten		-	-	-
Bevindingen op basis van Matrix 7.3: samenvatting van de invloed van de doelstellingen op de performance t.a.v. doelstelling 1: beschrijven & opleveren van een methodiek				
• Cliënt-eindgebruiker		+ ³	+	-
• Inter-organisationeel niveau		0	0	-
• Invloed van 2 doelstellingen op de performance		-	-	-

Beredeneerde impact:

¹ Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed van de intra-organisationale factor op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen

² Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fase op de resultaten

³ Positieve (+), geen (0) of negatieve (-) bijdrage van de doelstelling aan de invloed op de waardering van de performance

Bron: bevindingen van de cross-case analyse, zie de Matrices 7.1 t/m 7.3 in par. 7.2.

In Matrix 7.2 is voor de cases A, B en C het totaal van de procesgang een negatieve invloed aanwezig voor de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten. In een nadere differentiatie van de cases komt naar voren dat alleen in case C één fase kent – de implementatiefase – waarin een negatieve invloed aanwezig is voor de continuïteit van de procesgang op de resultaten. Kennelijk kan een specifieke fase al heel bepalend zijn voor de voortgang van de procesgang en daarmee voor een negatieve invloed op de resultaten van IOS. De veronderstelling is dat mogelijk een dominante fase aanwezig kan zijn voor de procesgang van IOS en dat met name de vroegste fasen van de samenwerking hiervoor in aanmerking komen. Op basis

van de bevinding van Case C is daarmee een gedeeltelijke illustratie gegeven. In het tweede onderwerp van de Agenda voor toekomstig onderzoek in par. 8.4. komt het onderwerp van een dominante fase van de procesgang verder aan de orde.

Een ander verschil in de bevindingen van het onderzoek is in Matrix 7.3 aanwezig met de invalshoek van de cliënt-eindgebruiker bij een beoordeling van de waardering van de performance op basis van de doelstellingen. Uitgaande van doelstelling 1 is in case B en C de invloed hiervoor positief in tegenstelling tot case A waarbij de invloed negatief is. Het belang van de cliënt-eindgebruiker voor de waardering van de performance van IOS wordt verondersteld en als graadmeter gezien voor de voortgang van het samenwerkingsverband. Zoals eerder in hoofdstuk 2 is aangegeven is de invalshoek van de klant (cliënt-eindgebruiker) in de analyse van de performance van IOS onderbelicht; zie de conclusies inzake de leemten in de IOS literatuur in Tabel 2.5 punt 4. In het vijfde onderwerp van de Agenda voor toekomstig onderzoek in par. 8.4. vindt een verdere toelichting plaats van het belang van de cliënt-eindgebruiker voor de analyse van het construct performance van IOS.

7.3. Illustratie van de proposities

Na de onderlinge vergelijking van de cases in par. 7.2., vindt in deze paragraaf de tweede stap plaats van de *cross-case analysis*: een terugblik op de ontwikkelde proposities in par. 3.3.2. Deze proposities worden eerst gerecapituleerd overeenkomstig de indeling in par. 3.3.2. en vindt vervolgens een evaluatie plaats aan de hand van de bevindingen van de cases. De drie Matrices in par. 7.2. geven hiervoor vanuit een cross-case niveau een clustering van deze bevindingen ten behoeve van de illustratie van de proposities. Bij de analyse komt de aangehouden volgorde overeen met de veronderstelde beïnvloedingsrelatie tussen de elementen van het conceptueel Framework voor IOS zoals die in par. 3.3.1. is toegelicht.

1. Inzake de invloed van intra-organisationale en inter-organisationale factoren op de mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen van het IOS project:

Achtereenvolgens zal de illustratie van de proposities voor twee intra-organisationale factoren in het conceptueel Framework aan de orde komen.

Intra-organisationale factoren: factor A, Organisatie leren:

Propositie 1a: Naarmate de factor organisatie leren in het proces van interorganisationale samenwerking meer (minder) contingent met de fase is, wordt de continuïteit van de procesgang c.q. fasen positief (negatief) beïnvloed.

Bevindingen in Tabel 7.1:

Uitgaande van de wijze van instrumentering en de invalshoek drempels & stimulansen, geldt voor case E *coaching on the job* die een hoge frequentie van contacten met vrijwilligers inhoudt en de monitoring faciliteert van de cliënt en de uitvoering van het arrangement. Voorts komt een afwezigheid van drempels en enkele stimulansen voor het organisatie leren in case E naar voren. Bij case E geldt een situatie waarin er sprake is van een overeenkomstige ontwikkeling door een positieve verandering vanuit de leerervaringen ten aanzien van kennis, werkwijze en motivatie bij vrijwilligers. Aldus bestaan er indicaties voor een positieve invloed op de continuïteit van het proces c.q. fasen vanuit de perceptie van de leerervaringen. In het totaal overzicht van de invloed van de factor organisatie leren op de implementatiefase van de procesgang is deze invloed voor case E positief en is op basis van de bevindingen de mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen voor case E hoog.

Daarentegen geldt voor case B en C de instrumentering van het organisatie leren een focus kent op een plenaire opzet van de cliëntbesprekingen door de professionals gericht op een oefening van een methodiek. De arrangementontwikkeling en-uitvoering blijft onderbelicht. Voorts is in case C het aantal drempels groter dan het aantal stimulansen voor het organisatie leren. Bij case B en C is een situatie aanwezig waarin sprake is van een gelijktijdige positieve verandering vanuit de leerervaringen ten aanzien van kennis, werkwijze en motivatie bij professionals. Aldus bestaan er indicaties voor continuïteit van het proces van organisatie leren vanuit de perceptie van de leerervaringen. In het totaal overzicht van de invloed van de factor organisatie leren op de implementatiefase van de procesgang is deze invloed voor case B en C negatief en is op basis van de bevindingen de mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen beperkt.

Voor case A en case D is het organisatie leren minder contingent met de implementatie fase van de procesgang omdat een gelijktijdige ontwikkeling van de

leerervaringen beperkt is tot kennis en werkwijze bij professionals respectievelijk vrijwilligers. De invloed van de factor organisatie leren op de implementatiefase van de procesgang c.q. fasen is voor case A en D negatief respectievelijk positief en is de mate van continuïteit van de procesgang respectievelijk beperkt en hoog. Zie tevens de verdere toelichting per case in par. 6.2. en 6.6. onderdeel 3 *Analyse van de factoren die de procesgang c.q. fasen beïnvloeden* voor de factor organisatie leren.

De volgende theoretische kanttekening wordt gemaakt: voor de factor organisatie leren zijn in alle cases opnieuw de respondenten bevraagd – dit in verband met een veronderstelde samenhang die de factor organisatie leren heeft met de implementatiefase. Zie de toelichting in par. 5.3. inzake de dataverzameling van het uitgevoerde onderzoek. Aldus bestaan de respondenten, in tegenstelling tot de overige 4 intra- en inter-organisatiele factoren, ofwel geheel uit professionals (case A, B en C) ofwel geheel uit vrijwilligers (case D en E). In de cases A, B en C is voor de factor organisatie leren met plenaire cliëntbesprekingen – deelname door professionals uit verschillende organisaties – een inter-organisatiele context aanwezig. Voor de vrijwilligers in case D en E daarentegen bestaat er met coaching on the job een intra-organisatiele context voor de factor organisatie leren. Op deze wijze is er sprake van een verschil in context voor de factor organisatie leren voor case D en E. Daarom zijn beide cases bij de vraag naar illustratie van de proposities buiten beschouwing gebleven.

Conclusie: propositie 1a is voor de intra-organisatiele factor organisatie leren voor case A, B en C geïllustreerd.

Intra-organisatiele factoren: factor B, Portfolio van activiteiten:

Propositie 1b: Naarmate voor de factor organisatie portfolio & competenties de complementariteit van de betrokken organisaties in de interorganisatiele samenwerking toeneemt (afneemt), wordt de continuïteit van de procesgang c.q. fasen positief (negatief) beïnvloed.

Zoals in hoofdstuk 5 over methodologie (zie par. 5.3.) is beschreven, is het construct organisatie portfolio & competenties geoperationaliseerd met het construct portfolio van activiteiten en zijn de attributen complementariteit respectievelijk substitueerbaarheid geoperationaliseerd met aanvullend en overlappend.

Bevindingen in Tabel 7.1:

Vanuit het gezichtspunt van een portfolio van activiteiten voor IOS is er voor case D en E bij de betreffende welzijnsinstellingen en zorgaanbieders sprake van een aanvulling. Bovenstaande factor heeft een positieve invloed op de procesgang c.q. fasen die voor alle fasen zich kan voordoen en is op basis van de bevindingen de mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen voor case D en E hoog. In de cases A, B en C is ten aanzien van de portfolio van activiteiten sprake van een overlapping, in het bijzonder bij de gemeente breed opererende zorgaanbieders van case A en B. Op deze wijze ontstaat een negatieve invloed op de procesgang c.q. fasen die voor alle fasen zich kan voordoen en is op basis van de bevindingen de mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen voor case A, B en C beperkt. In par. 6.2. t/m par. 6.6. onderdeel 3 *Analyse van de factoren die de procesgang c.q. fasen beïnvloeden*, geeft voor elk van de vijf cases een verdere toelichting van de aanvulling (case D en E) of overlapping (case A, B en C) in de portfolio van activiteiten van de actoren.

Conclusie: propositie 1b is voor de intra-organisationale factor portfolio van activiteiten voor de cases A, B, C, D en E geïllustreerd.

Recapitulerend: propositie 1a is met de bevindingen van de cross-case analyse voor de intra-organisationale factor organisatie leren gedeeltelijk geïllustreerd; propositie 1b portfolio van activiteiten is met de bevindingen in alle vijf cases geïllustreerd.

Inter-organisationale factoren: factor C, Schaalgrootte:

Propositie 2a: Naarmate de factor schaalgrootte en daarmee de complexiteit van de coördinatie in de interorganisationale samenwerking of de kans op een free-rider probleem toeneemt (afneemt), wordt de continuïteit van de procesgang c.q. fasen negatief (positief) beïnvloed.

Bevindingen in Tabel 7.1:

In elk van de cases A, B en C is een relatief grootschalige afstemmingstructuur tussen de partners terug te vinden. Voorts zijn de ingestelde projectteams – op case C na – qua aantal professionals omvangrijk. Uit de analyse van de cases A, B en C komt

naar voren dat verbonden met deze schaalgrootte van de samenwerking indicaties bestaan voor twee ontwikkelingen: dat de projectcoördinatie moeilijker van de grond komt evenals de instroom van nieuwe cases voor de cliëntbesprekingen. Beide ontwikkelingen beïnvloeden daarmee alle fasen van de procesgang negatief vanuit factor schaalgrootte. Voorts is op basis van de bevindingen de mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen in case A, B en C beperkt. In zowel case D als E is qua samenwerkingsverband een kleinschalige entiteit te onderkennen die in beide cases terugkomt in de aanwezigheid van een beperkte afstemmingstructuur alsmede een beperkter projectteam van vrijwilligers in case D. Voor het grotere projectteam van vrijwilligers in case E wordt opgemerkt dat er sprake is een coaching model tussen projectcoördinator en vrijwilliger waarbij plenaire bijeenkomsten niet regulier zijn. Op deze wijze kan de projectcoördinatie navenant minder complex zijn. Qua fase van de procesgang laat deze invloed van de schaalgrootte zich in alle fasen van de samenwerking als positief gelden. Voorts wordt op basis van de bevindingen de mate van continuïteit van de procesgang in case D en E als hoog verondersteld. In par. 6.2. en 6.6. is voor de vijf cases in onderdeel 3 *Analyse van de factoren die de procesgang c.q. fasen beïnvloeden* per case een verdere toelichting gegeven voor de factor schaalgrootte.

Conclusie: propositie 2a is voor de inter-organisationale factor schaalgrootte voor de cases A, B, C, D en E geïllustreerd.

Inter-organisationale factoren: factor D, Typen samenwerking:

Propositie 2b: Naarmate de factor typen samenwerking minder (meer) gekarakteriseerd wordt door een scheiding tussen ontwerp en implementatie, en een formele inrichting van interorganisationale samenwerking, en er meer (minder) sprake is institutioneel ondernemerschap, wordt de continuïteit van de procesgang c.q. fasen positief (negatief) beïnvloed.

Bevindingen in Tabel 7.1:

In cases D en E is minder sprake van een scheiding tussen planvorming en uitvoering van het project, kennen een beperkte mate van een formele projectinrichting en is er in beperkte mate sprake van een werkwijze van actoren als institutioneel ondernemer. Door een grote(re) verbondenheid tussen planvorming en uitvoering,

door een accent te geven aan een informele projectinrichting en door beleid te richten op het ontwikkelen en uitvoeren van arrangementen, kan er een positieve invloed ontstaan tijdens de procesgang c.q. fasen. Qua fasen van de procesgang is voor de factor typen samenwerking een positieve invloed voor alle fasen aanwezig en is de mate van continuïteit van de procesgang hoog. In de cases A, B en C vindt de planvorming en uitvoering van het project te zeer als gescheiden trajecten plaats. Een hoge mate van formele projectinrichting is aanwezig evenals een zeer beperkte mate van een werkwijze van actoren als institutioneel ondernemer doordat de focus ligt op de ontwikkeling van een methodiek ten behoeve van het ontwikkelen en uitvoeren van arrangementen. Voor de cases A, B en C is het per saldo effect van deze drie invloeden negatief voor alle fasen van de procesgang van de samenwerking. Voorts is de mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen voor case A, B en C op basis van de bevindingen beperkt. In par. 6.2. t/m 6.6. is in onderdeel 3 *Analyse van de factoren die de procesgang c.q. fasen beïnvloeden* per case een nadere analyse gegeven voor de factor typen samenwerking.

Conclusie: propositie 2b is voor de inter-organisationale factor typen samenwerking voor de cases A, B, C, D en E geïllustreerd.

Inter-organisationale factoren: factor E, Vertrouwen tussen partners:

Propositie 2c: Naarmate de factor vertrouwen tussen de partners in het proces van interorganisationale samenwerking door vermindering van belemmeringen meer (minder) contingent met de fase is, wordt de continuïteit van de procesgang c.q. fasen positief (negatief) beïnvloed.

Zoals in hoofdstuk 5 (zie par. 5.3.) is toegelicht is de invloed van de factor vertrouwen op de procesgang c.q. fasen geoperationaliseerd met het construct perceptie van het vertrouwen tussen partners. Het construct contingent met de fase richt zich op een inventarisatie van mogelijke belemmeringen voor de ontwikkeling van het vertrouwen tussen de partners.

Bevindingen in Tabel 7.1:

Voor zowel case D als E komt naar voren dat er sprake is van een relatief hoge waardering voor de perceptie van het vertrouwen tussen partners. Indicatie voor

case D is hier een gemiddelde score 4,4 op een vijfpuntschaal tussen bestuurder, manager, projectcoördinator en professionals/vrijwilligers in het project; voor case E is de gemiddelde score eveneens 4,4. Voor case D als E komen geen mogelijke belemmeringen naar voren die de ontwikkeling van het vertrouwen tussen de partners in de weg staan. De positieve invloed van het vertrouwen tussen partners laat zich in beide cases voor alle fasen van de procesgang gelden en is op basis daarvan de mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen voor case D en E hoog.

Voor de cases A, B en C komt enerzijds een gemiddelde score tot stand voor de waardering van het vertrouwen tussen de partners. Anderzijds wordt voor deze cases opgemerkt dat door triangulatie van bevindingen een aantal kanttekeningen naar voren komen bij het eerder geuite vertrouwen tussen de partners, zoals in case B: “[...] zo was er beperkt draagvlak bij het middenkader voor de in te zetten uren van de professional voor het project” (case B, professional welzijnsinstelling nr. 10, semi-gestructureerde interviews, januari 2012). Of: “*Samenwerking vergt ook een klimaat van vertrouwen en respect voor elkaars werkwijze*” (case B, verslag projectteam, 2009a: 12). Als mogelijke belemmeringen voor de ontwikkeling van het vertrouwen zijn aangegeven de onvoldoende inbreng van nieuwe cliënten (zie case A en case B) of dat er een takenoverzicht voor de professional ontbreekt (zie case C). De invloed van de factor vertrouwen tussen de partners op de procesgang c.q. fasen is voor de cases A, B en C, als het per saldo effect, niet nader te preciseren voor alle fasen van de procesgang. Voorts is op basis van de bevindingen de mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen voor case A, B en C beperkt. In par. 6.2. t/m 6.6. is in onderdeel 3 *Analyse van de factoren die de procesgang c.q. fasen beïnvloeden* voor de vijf cases een nadere toelichting opgenomen voor de factor vertrouwen tussen partners.

Conclusie: propositie 2c is voor de inter-organisatiele factor vertrouwen tussen partners voor de cases D en E geïllustreerd. De cases A, B en C geven geen illustratie hiervoor. Voor deze cases is de invloed van de factor vertrouwen tussen de partners op de procesgang c.q. fasen als het per saldo effect niet nader te preciseren.

Recapitulerend: de proposities 2a en 2b zijn met de bevindingen van de cross-case analyse voor een tweetal inter-organisatiele factoren in alle vijf cases geïllustreerd, te weten: schaalgrootte en typen samenwerking. Propositie 2c is vanuit de bevindingen van de cross-case analyse voor de inter-organisatiele factor vertrouwen tussen partners gedeeltelijk geïllustreerd.

II. Inzake de invloed van de mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten van het IOS project:

Propositie 3: Naarmate de continuïteit van de procesgang c.q. fasen met betrekking tot de opeenvolgende fasen toeneemt (afneemt), worden de resultaten van interorganisationale samenwerking positief (negatief) beïnvloed.

Bevindingen in Tabel 7.2:

In de cases D en E kennen de eerste drie fasen van de procesgang een mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen die op basis van de bevindingen hoog is – dit wil zeggen dat er geen knelpunten optreden voor de projectvoortgang – bij het doorlopen van de afzonderlijke fasen. Uit een onderlinge vergelijking van cases blijkt dat beide cases al in een vroeg stadium – in de formatiefase – aandacht besteden aan een onderlinge taakverdeling voor de partners. Aldus kan er een positieve invloed vanuit de continuïteit van de fasen van de procesgang tot stand komen op de resultaten van het project. Oftewel, de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten is positief doordat er geen knelpunten bestaan om te voldoen aan vooraf opgestelde specificaties van een dienst (hier: de methodiek en het arrangement) en voor een tijdige oplevering van een dienst. In cases A, B en C geldt dat voor een of meerdere fasen van de procesgang dat op basis van de bevindingen een beperkte mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen aanwezig is. Als knelpunten komen ondermeer naar voren de aanlevering van cases (cliënten) voor besprekingen en rolverwarring bij professionals voor het casemanagement. Voor de cases A, B en C suggereert een beperkte mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen een negatieve invloed op de resultaten van het project. Evenzo is de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten negatief door de aanwezigheid van knelpunten om te voldoen aan vooraf opgestelde specificaties van een dienst en voor een tijdige oplevering van een dienst. In par. 6.2. t/m par. 6.6. is voor de 5 cases in onderdeel 2 *Analyse van de procesgang c.q. fasen* per case een nadere toelichting gegeven.

Conclusie: propositie 3 is voor de cases A, B, C, D en E geïllustreerd.

III. Inzake de invloed van de moderator op de relatie tussen de procesgang c.q. fasen en de resultaten van het IOS project:

Propositie 4: Externe omgevingsveranderingen kunnen, afhankelijk van de aard van die verandering, de relatie tussen de fasen van de procesgang en de resultaten van interorganisationale samenwerking beïnvloeden.

Bevindingen in Tabel 7.3:

Voor de cases B, C en E is sprake van een veranderende wet- en regelgeving – hier de factor gebiedsgerichte inkoop van zorg en welzijn – die een negatieve invloed heeft op de relatie tussen fasen van de procesgang en de resultaten van IOS. Voorts komt voor de cases A en C een negatieve invloed naar voren door een nieuwe actor – een portefeuillehouder respectievelijk een nieuwe positionering van een Wmo-loket (instelling) – die eveneens een negatieve invloed heeft op de relatie tussen fasen van de procesgang en de resultaten van IOS. Voor de cases A, B en C kan de negatieve invloed vanuit de relatie tussen de procesgang c.q. fasen en resultaten bijdragen aan een toename van de negatieve invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten. Voor case E kan een negatieve invloed vanuit de relatie tussen procesgang c.q. fasen en resultaten bijdragen aan een afname van de positieve invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten.

In par. 6.2. t/m 6.4. en par. 6.6. is in onderdeel 4 *Moderator* voor de cases A, B, C en E een toelichting opgenomen.

Voor case D geldt dat negatieve reacties van directe bewoners bij de opvangfaciliteit tijdig door het projectmanagement met een adequate activiteit is gemitigeerd en is het per saldo effect van de invloeden voor de relatie tussen procesgang c.q. fasen en resultaten niet vast te stellen. Deze interne reactie door de actor in case D valt echter buiten de propositie ontwikkeling en is propositie 4 voor case D niet geïllustreerd. In par. 6.5. vindt voor case D in onderdeel 4 *Moderator* een nadere toelichting plaats.

Conclusie: propositie 4 is voor de cases A, B, C en E geïllustreerd. Propositie 4 is voor case D niet geïllustreerd doordat in case D het per saldo effect van de invloeden niet is vast te stellen.

IV. Inzake de invloed van de mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten van het IOS project en daarmee op de performance van het IOS project:

Propositie 5: Naarmate de continuïteit van de procesgang c.q. fasen toeneemt (afneemt), *ceteris paribus*, worden de resultaten positief (negatief) beïnvloed evenzo de invloed op de performance van interorganisationale samenwerking.

Toelichting *ceteris paribus* veronderstelling in propositie 5: de veronderstelling houdt in dat alle andere factoren die de resultaten of performance beïnvloeden blijven buiten beschouwing. Zo is het onderzoek gericht op de wet- en regelgeving binnen de gemeente Rotterdam en valt de invloed van nieuwe wet- en regelgeving van het Rijk (via de moderator in het conceptueel Framework in Figuur 7.1) buiten de focus van het onderzoek. De invloed van bijvoorbeeld een abrupte wisseling in het bestuur van een partner blijft eveneens buiten beschouwing.

Bevindingen in Tabel 7.4:

In cases A, B en C komt op basis van de bevindingen een beperkte mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen naar voren waarvoor een negatieve invloed wordt verondersteld op de resultaten en daarmee op de waardering van de performance. Op basis van de beïnvloedingsrelatie tussen de constructen procesgang c.q. fasen en de resultaten die eerder in ad II. aan de orde is geweest, luidt de veronderstelling voor propositie 5 dat de continuïteit van de procesgang c.q. fasen en de behaalde resultaten voorwaardelijk zijn voor de performance van het IOS project. Zo zou een beperkte continuïteit van de procesgang c.q. fasen die een negatieve invloed heeft op de resultaten een negatieve invloed suggereren op de waardering van de performance. Daarentegen zou op basis van de bevindingen een hoge continuïteit van de procesgang c.q. fasen die bij case D en E is aangegeven, tot uiting komen in een positieve invloed op de procesgang c.q. fasen en daarmee een positieve invloed suggereren op de waardering van de performance.

Conclusie: propositie 5 is voor de cases A, B, C, D en E geïllustreerd.

V. Inzake de invloed van de doelstellingen van het IOS project op de performance van het IOS project:

Propositie 6: De performance van interorganisationale samenwerking vanuit het oogpunt van de cliënt-eindgebruiker wordt positief (negatief) beïnvloed door de mate waarin in de doelstellingen meer (minder) wordt geanticipeerd op de behoeften van de cliënt.

Bevindingen in Tabel 7.4:

In cases D en E geeft realisatie van een cliënt-perspectief (vanuit het niveau cliënt-eindgebruiker) bij het beschrijven en opleveren van een methodiek (vanuit doelstelling nr. 1) en bij het ontwikkelen en uitvoeren van arrangementen (vanuit doelstelling nr. 2), een positieve bijdrage per doelstelling aan de invloed op de waardering van de performance en waarbij er evenzo sprake is van een positieve invloed op de totale waardering van de performance vanuit de doelstellingen.

Voor de cases A en B blijkt dat realisatie van een cliënt-perspectief (vanuit het niveau cliënt-eindgebruiker) bij het beschrijven en opleveren van een methodiek (vanuit doelstelling nr. 1) aanwezig is maar bij het ontwikkelen en uitvoeren van arrangementen (vanuit doelstelling nr. 2) afwezig is. Het per saldo effect van deze bijdragen aan de invloed op de waardering van de performance is daarmee niet te specificeren. In case C vindt geen realisatie plaats van een cliënt-perspectief (vanuit het niveau cliënt-eindgebruiker) bij het beschrijven en opleveren van een methodiek (vanuit doelstelling nr. 1) en is het cliënt-eindgebruiker perspectief bij het ontwikkelen en uitvoeren van arrangementen (doelstelling nr. 2) beperkt aanwezig. Het per saldo effect van deze bijdragen aan de invloed op de waardering van de performance is daarmee niet te specificeren. In onderdeel 6 *Doelstelling en invloed op de waardering van de performance* in par. 6.2. t/m 6.4. is een nadere toelichting opgenomen voor de 5 cases.

Conclusie: propositie 6 is voor de cases D en E geïllustreerd.

Propositie 7: De performance van interorganisationale samenwerking vanuit het oogpunt van de partners wordt positief (negatief) beïnvloed door de mate waarin in de doelstellingen kennisdeling in de product- of dienstontwikkeling meer (minder) aanwezig is.

Bevindingen in Tabel 7.4:

In cases D en E vindt kennisdeling plaats in de vorm van een gemeenschappelijke en opgeleverde methodiek (ten aanzien van doelstelling 1 vanuit inter-organisatieel niveau) hetgeen gefaciliteerd wordt door een tijdige oplevering van de methodiek. In de uitvoerende activiteiten is kennisdeling ook aanwezig met een wederzijdse informering en afstemming tussen de partners voor de oplevering van de arrangementen (ten aanzien van doelstelling 2 vanuit inter-organisatieel niveau); zie de toelichtingen in Tabel 6.30 en Tabel 6.38 voor case D en E. Aldus vindt er een positieve bijdrage plaats vanuit de invalshoek kennisdeling voor beide doelstellingen aan de invloed op de waardering van de performance waarbij evenzo sprake is van een positieve invloed op de totale waardering van de performance vanuit de beide doelstellingen.

In cases A, B en C is voor de kennisdeling geen invloed aanwezig (case A en B) of een negatieve invloed (case C) ten aanzien een gemeenschappelijke en opgeleverde methodiek (ten aanzien van doelstelling 1 vanuit inter-organisatieel niveau) en blijft een tijdige oplevering van de methodiek achterwege. Een kennisdeling in de uitvoerende activiteiten van de arrangementen (ten aanzien van doelstelling 2 vanuit inter-organisatieel niveau) wordt in de cases A, B en C bemoeilijkt door het verloop van de cliëntbesprekingen en betekent een negatieve bijdrage aan de invloed op de waardering van de performance; zie voor een toelichting Tabel 6.6, Tabel 6.14 en Tabel 6.22 voor case A, B en C. Aldus vindt er voor case C een negatieve bijdrage plaats ten aanzien van de kennisdeling voor beide doelstellingen met de invloed op de waardering van de performance waarbij evenzo sprake is van een negatieve invloed op de totale waardering van de performance vanuit de beide doelstellingen.

Conclusie: propositie 7 is voor de cases C, D en E geïllustreerd.

7.4. Conclusies

In par. 7.3. zijn de proposities die vanuit een theoretische onderbouwing – zie par. 3.2.1. t/m par. 3.2.4. - en via een conceptueel Framework – zie par. 3.3.1. - zijn ontwikkeld gerelateerd aan de empirische bevindingen van de *cross-case analysis* in par. 7.2.. De geïllustreerde proposities in par. 7.3. vormen het uitgangspunt voor het overzicht van de wetenschappelijke bijdragen (zie Tabel 8.1), voor de beperkingen (zie Tabel 8.2) en voor de management implicaties van de dissertatie (zie Box 8.3). In het slothoofdstuk zullen de wetenschappelijke bijdragen, beperkingen en management implicaties van de studie aan de orde komen.



HOOFDSTUK

8

**Conclusies: wetenschappelijke bijdragen,
beperkingen, management implicaties en
toekomstige onderzoeksagenda**

8.1. Inleiding

De centrale onderzoeksvragen van de dissertatie, zoals aangegeven in par. 1.2., zijn:

(1) *Welke intra-organisationale en inter-organisationale factoren beïnvloeden de fasen van de procesgang van interorganisationale samenwerking en op welke wijze?* en (2) *Op welke wijze beïnvloedt deze procesgang de performance van de interorganisationale samenwerking?*

In relatie tot bovenstaande onderzoeksvragen wordt in dit slothoofdstuk als eerste een opsomming gegeven van de wetenschappelijke bijdragen van de dissertatie alsmede van een aantal beperkingen en onderzoeksuitdagingen. Daarna volgen de management implicaties op instellingsniveau c.q. zorgaanbieders en welzijnsinstellingen. In de laatste paragraaf van het hoofdstuk wordt een agenda aangegeven voor toekomstig onderzoek naar interorganisationale samenwerking (IOS).

8.2. Wetenschappelijke bijdragen, beperkingen en onderzoeksuitdagingen

De wetenschappelijke bijdragen van de dissertatie zijn zowel *theoretisch* (via het conceptueel integratief proces framework van de performance van IOS), *methodologisch* en *onderzoekscontextueel* (via de empirie). In Tabel 8.1 is een opsomming gegeven van de bijdragen van de studie tegen de achtergrond van de gesignaleerde leemten in de illustratieve literatuur bij IOS; zie de kolom leemten in Tabel 8.1. Aan de basis van Tabel 8.1 staat Tabel 2.5 met daarin opgenomen een eerdere vergelijking van leemten in de literatuur en keuzen voor het eigen onderzoek zoals opgenomen in hoofdstuk 2. Voorts is in Tabel 8.2 een overzicht gegeven van de beperkingen van het onderzoek die gerelateerd zijn aan de bijdragen. Na deze Tabellen volgt een nadere toelichting op de Tabellen en de relevante onderdelen ervan.

Tabel 8.1. Overzicht van de wetenschappelijke bijdragen van de dissertatie en leemten in de illustratieve IOS literatuur

Wetenschappelijke bijdragen	Verkorte weergave van leemten in de illustratieve IOS literatuur; zie Tabel 2.1 t/m 2.4 in hoofdstuk 2
<p>1. Theoretische bijdragen: conceptualisering integratief proces framework IOS en ontwikkeling van de proposities</p>	
<p>1.1 <i>Conceptualisering van de procesdimensie – fasen van de procesgang en continuïteit van de procesgang – van IOS op inter-organisatieel niveau</i></p> <p>Meer aandacht voor de procesdimensie: het onderkennen van de verschillende fasen van de procesgang binnen IOS evenals de continuïteit van de procesgang c.q. fasen. Qua aantal en type procesfase is een verdere verfijning van deze fasen gegeven door hiervoor een groter aantal fasen aan te houden, t.w.: Start -, Formatie -, Implementatie - en Vervolg Fase, en door deze fasen nader te typeren (zie de toelichting in par. 3.2.1). Met de continuïteit van de procesgang c.q. fasen is het belang aangegeven van een adequate voortgang van de procesgang c.q. fasen. Voor het construct procesgang c.q. fasen zijn proposities ontwikkeld (zie par. 7.3. propositie 3 en 5).</p>	<p>- De procesdimensie – oftewel fasen van de procesgang - binnen de IOS literatuur blijft onderbelicht afgaande op de gesignaleerde leemten (zie Tabel 2.1 en Tabel 2.2: Das en Teng, 2002; Das & Kumar, 2007; Pacheco, 2010; Stuart, 2000; Gomes, 2016; Majchrzak, 2014, Vanneste, 2014). Eerder onderzoek naar de procesgang c.q. fasen geeft nog weinig differentiatie qua aantal en type procesfase (zie Tabel 2.3: Das & Kumar, 2007; Das & Teng, 2002; Provan & Kenis, 2007; Inkpen & Currall, 2004; Gomes, 2016; Majchrzak, 2014).</p>
<p>1.2 <i>Conceptualisering via een bredere context aan intra- en inter-organisatiele factoren die de continuïteit van de procesgang c.q. fasen mogelijk beïnvloeden via een conceptueel integratief proces framework van de performance van IOS</i></p> <p>In navolging van eerder onderzoek naar IOS is een conceptueel Framework ontwikkeld van intra- en inter-organisatiele factoren die de continuïteit van de procesgang c.q. fasen en vervolgens van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten (performance) van IOS beïnvloeden. In het ontwikkelde conceptueel integratief proces framework is de beïnvloedingsrelatie tussen de onderscheiden constructen toegelicht (zie par. 3.3.1.). Voorts zijn proposities ontwikkeld voor de constructen intra- en inter-organisatiele factoren (zie par. 7.3 en 7.4. proposities 1a, 1b, 2a, 2b en 2c).</p>	<p>- Bij analyse van de relatie tussen beïnvloedende organisatiele factoren op de procesgang c.q. fasen en de resultaten (performance) ligt de focus van het onderzoek veelal op één factor. Deze leemte in de literatuur is in Tabel 2.1 en Tabel 2.2 in onderdeel I B. <i>Invloed van intra- en inter-organisatiele factoren</i> terug te vinden. Voorts blijkt dat in de IOS literatuur proces frameworks betrekkelijk schaars zijn; zie Gomes e.a. (2016) in Tabel 2.2 waarin deze proces frameworks in zijn onderzoek voor de periode 1991-2013 zijn ondervertegenwoordigd.</p>

Tabel 8.1. Vervolg

Wetenschappelijke bijdragen	Verkorte weergave van leemten in de illustratieve IOS literatuur; zie Tabel 2.1 t/m 2.4 in hoofdstuk 2
<p>1.3 <i>Conceptualisering van de performance van IOS op inter-organisatieel niveau en met de invalshoek van de klant c.q. cliënt-eindgebruiker en tevens het onderscheid in de tijds- en contentdimensie</i></p> <p>Het theoretische gezichtspunt voor het construct performance kent een verdere verbijzondering door een differentiatie op drie niveaus van analyse: naast (1) de invalshoek van de gezamenlijke partners (<i>inter-organisatieel</i> niveau) en (2) de invalshoek van de afzonderlijke partners (<i>organisatieel</i> niveau) te onderscheiden, een nieuw perspectief te exploreren met invalshoek (3) de klant (op het niveau van <i>cliënt-eindgebruiker*</i>). Voor het construct performance zijn proposities ontwikkeld met analyseniveau (1) en (3); zie par. 7.3. propositie 6 en 7). Voorts is een conceptuele uitwerking gegeven van de performance van IOS met het onderscheid in de tijds- en contentdimensie.</p> <p>2. Methodologische bijdragen: operationalisering van de constructen van het integratief proces framework IOS ten behoeve van empirisch onderzoek</p>	<p>- Bij de eenheid van analyse voor de relatie tussen IOS en het construct performance overheerst het theoretische gezichtspunt met de gezamenlijke partners, c.q. een inter-organisatiele invalshoek. Zie Tabel 2.1 en Tabel 2.2; uitgezonderd het onderzoek van Pacheco, 2010. Met name het gezichtspunt met de afzonderlijke partners komt weinig aan bod; zie Christoffersen, 2014. De invalshoek met de klant - eerder als leemte opgemerkt door Stuart (2000) en O'Farrell & Wood (1999) - blijft vrijwel geheel achterwege bij alle geciteerde onderzoeken, zij het dat alleen Christoffersen (2014) aan dit analyseniveau refereert. Voorts is de tijdsdimensie van de performance in het onderzoek onderbelicht; zie Christoffersen, 2014.</p>
<p>2.1 <i>Operationalisering van de theoretisch onderbouwde constructen</i></p> <p>Via een ontwikkeld conceptueel Framework – zie Figuur 3.5 in par. 3.3.1. – zijn de aldaar vermelde constructen - fasen van de procesgang, intra- en inter-organisatiele factoren en performance - analyseerbaar gemaakt via een toelichting van de attributen. Deze attributen zijn door een theoretische onderbouwing tot stand gekomen en vertaald naar het eigen onderzoek; zie par. 3.2.1. Fasen van de procesgang; par. 3.2.2. Intra-organisatiele factoren, par. 3.2.3. Inter-organisatiele factoren en par. 3.2.4. Performance van interorganisatiele samenwerking.</p>	<p>- Eerder onderzoek kent een focus op een theoretische ontwikkeling van de constructen (zie in Tabel 2.1 en Tabel 2.2) en blijft de methodologische operationalisering van de constructen - fasen van de procesgang, intra- en inter-organisatiele factoren en performance - ten behoeve van analyse en empirisch onderzoek onderbelicht, zie bijvoorbeeld Gomes (2016), Majchrzak (2014) en Christoffersen (2014).</p>

*) Ingegeven door de sector van de langdurige zorg in de studie is gekozen voor de term cliënt in plaats van klant.

Tabel 8.1. Vervolg

Wetenschappelijke bijdragen	Verkorte weergave van leemten in de illustratieve IOS literatuur; zie Tabel 2.1 t/m 2.4 in hoofdstuk 2
<p>2.2 Nieuwe onderzoekscontext en type actoren voor IOS Onderscheidend ten opzichte van eerder onderzoek is de focus hier op de semi-publieke sector met de vernieuwing van de langdurige zorg aan ouderen. Het economische en maatschappelijk belang van deze sector is toegelicht in par. 1.1 en in par. 1.3. In het onderzoek is een groter aantal actoren opgenomen bij de partners: naast een rol voor de actor management tevens de actor professionals. Voorts gaat de aandacht uit naar de cliënt-eindgebruiker met de theoretische bijdrage van ad 1.3 en de rol voor de actor vrijwilliger. Het onderzoek kent een verbreding van het analyseniveau doordat naast de optiek met de partners (inter-organisatieel), de invalshoek met de cliënt-eindgebruiker is opgenomen. Voorts zijn exogene ontwikkelingen uit de externe omgeving via wet- en regelgeving geïnventariseerd met het construct moderator; zie par. 6.2. t/m par. 6.6. onderdeel 4 <i>Moderator</i>.</p>	<p>- Onderzoeken met een empirische component kenmerken zich door een concentratie op de private sector en vindt daarmee een onderbelichting plaats van de publieke/non-profit sector. Voorts bestaat de locus van de onderzoekscontext veelal uit de VS of is er een internationale setting in terug te vinden (Das & Teng, 2002; Stuart, 2000; zie Tabel 2.1). Bij onderzoeken in de IOS literatuur is voor de invloed van de fasen van de procesgang op de performance in een beperkt aantal onderzoeken een rol voor de actor management aanwezig; zie de onderzoeken van Das & Teng, (2002), Das & Kumar (2007) en Majchrzak (2014) in Tabel 2.4. Opvallend is dat de rol van de actor vrijwilliger – dit geldt eveneens voor de professionals – in alle onderzoeken geheel buiten beeld blijven. Voorts is het gezichtspunt met de actor cliënt-eindgebruiker hier afwezig.</p> <p>- Onderbelichting van longitudinaal case onderzoek voor IOS volgens Gomes (2016).</p>
<p>2.3 Longitudinaal case study opzet voor IOS Longitudinaal case onderzoek is via een multi-case opzet uitgevoerd met een onderzoeksperiode van circa 7 jaar (2006-2012); zie de toelichting van de onderzoeksopzet in par. 5.2.</p>	
<p>3. Empirische bijdragen: via case onderzoek illustratie van de proposities en van het conceptueel integratief proces framework IOS. De geïllustreerde proposities in het case onderzoek vormen tezamen een illustratie van het framework IOS.</p>	

Tabel 8.2. *Overzicht van beperkingen van de wetenschappelijke bijdragen*

1. Beperkingen van de theoretische bijdragen: conceptualisering integratief proces framework IOS en ontwikkeling van proposities
 - 1.1. *Conceptualisering van de procesdimensie – fasen van de procesgang en continuïteit van de procesgang – van IOS op inter-organisatieel niveau*
 1. Geen theorie gebonden conceptualisering van het mogelijke bestaan van een dominante fase binnen de fasen van de procesgang
 2. Analyse voor andere invalshoeken w.o. institutioneel of cultureel perspectief (Birkinshaw e.a., 2008) blijft achterwege
 3. Veronderstelling dat de mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen de resultaten en daarmee de performance van IOS beïnvloedt
 - 1.2. *Conceptualisering via een bredere context aan intra- en inter-organisatiele factoren die de procesgang c.q. fasen mogelijk beïnvloeden via een integratief conceptueel proces framework van de performance van IOS*
 1. Interactie c.q. complementariteiten tussen intra- en inter-organisatiele factoren is niet verondersteld en in het framework IOS buiten beschouwing gelaten
 2. Gelijke invloed van de intra- en inter-organisatiele factoren op de procesgang c.q. fasen is verondersteld
 3. Ceteris paribus veronderstelling voor de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee de performance
 - 1.3. *Conceptualisering van de performance van IOS op inter-organisatieel niveau en met de invalshoek van de klant – de cliënt-eindgebruiker en tevens het onderscheid in de tijds- en contentdimensie*
 1. Performance op organisatieel niveau is buiten beschouwing gelaten
2. Beperkingen van de methodologische bijdragen: operationalisering van het conceptueel integratief proces framework IOS ten behoeve van empirisch onderzoek
 - 2.1. *Operationalisering van de theoretisch onderbouwde constructen*
 1. Operationalisering van de constructen vergt vervolgonderzoek
 2. Geen kwantitatieve onderbouwing in de onderzoeksopzet
 - 2.2. *Nieuwe onderzoekscontext en type actoren voor IOS*
 1. Differentiatie in overheidsorganen en sectoren is buiten beschouwing gelaten
 2. Datacollectie kent verschillen in het aantal schriftelijke bronnen tussen de cases
 3. Snelheid van handelen door actoren op veranderingen in externe omgeving is buiten beschouwing gelaten
 - 2.3. *Longitudinaal case study opzet voor IOS*
 1. Invloed van verschillen in strategische resources waaronder financiële middelen of management resources tussen de cases op de lengte van de procesgang c.q. fasen blijft buiten beschouwing
 2. Voortschrijdende dynamiek van factoren en actoren in de externe omgeving voor IOS valt buiten de focus van het onderzoek
3. Beperkingen van de empirische bijdragen:
 1. Alleen voor één sector behorende tot de non-profit – de langdurige zorg en met een gemeentelijke onderzoekscontext met strategische vernieuwing - vindt illustratie plaats van proposities en het framework IOS

In onderstaande toelichting wordt eerst de theoretische bijdrage toegelicht (zie Tabel 8.1), direct gevolgd door de analyse van de beperkingen (zie Tabel 8.2) inzake die bijdrage.

Eerste theoretische bijdrage van de dissertatie

De eerste theoretische bijdrage van de dissertatie, zoals vermeld in Tabel 8.1 in onderdeel 1.1, betreft een conceptualisering van de procesdimensie – met een onderscheid in vier fasen voor de procesgang – van IOS op inter-organisationeel niveau; zie het conceptueel Framework in par. 3.3.1.

Uitgaande van een volgtijdelijkheid van het samenwerkingsverband tussen de partners, naar analogie van een longitudinale benadering door Das & Teng (2002) alsook door Zajac & Olsen (1993), is een proces model ontwikkeld; zie het conceptueel Framework in Figuur 3.5. Het construct procesgang voor dit Framework is onderbouwd door de volgende fasen achtereenvolgens te beschouwen: de meest prille aanvang van een samenwerking tussen partners als *startfase* (naar Zajac & Olsen, 1993 met een *initializing* fase), een fase voor de *formatie* en een fase voor de *implementatie* van de samenwerking tussen de partners (naar Das & Teng, 2002) en een toegevoegde *vervolg* fase waarin de afronding van de samenwerking naar voren komt uitmondend in een herstart of beëindiging van de samenwerking; zie de toelichting van de procesgang van het conceptueel Framework in par 3.3.1. en punt 2 van de conclusie van de literatuur in par. 3.2.1.

Voor een analyse van een adequate voortgang van de procesgang c.q. fasen zijn 2 invalshoeken onderscheiden: een contentdimensie (d.w.z. in hoeverre wordt een *specifiek* product of dienst geleverd) en een tijdsdimensie (d.w.z. vindt een *tijdige* oplevering van een product of dienst plaats).

Beperkingen met betrekking tot de eerste theoretische bijdrage

Als eerste theoretische beperking voor het onderzoek – zie Tabel 8.2 - geldt dat de focus in het onderzoek ligt op een procesgang bestaande uit vier fasen. Geen nader onderzoek heeft voor deze vier fasen plaatsgevonden of een mogelijk dominante fase kan optreden of dat een bepaalde fase van IOS van groter belang is voor de verdere voortgang van de procesgang. De IOS literatuur en de relatie tussen een specifieke fase van de procesgang en de resultaten van een project is blijkens de analyse in hoofdstuk 2 onderbelicht. Indicaties voor een dominante fase waarin knelpunten of hindernissen voor de samenwerking aanwezig zijn, komen naar voren bij Das & Teng (2002) met *alliance conditions* of bij Levine (1961) door *interdependencies* tussen partners. Voor het bestaan van mogelijke hindernissen

veronderstellen Das & Teng (2002) – met een analyse van het ontwikkelingsproces voor een alliantie – dat een drietal alliantie condities een rol speelt: (1) *collective strengths*, (2) *interpartner conflicts* en (3) *interdependencies*. Deze *alliance conditions* zijn volgens Das & Teng te beschouwen als “[...] the characteristics of an alliance at any given moment in the life of the alliance. They describe the state of an alliance” (Das e.a., 2002: 730).

Een andere beperking van het onderzoek bestaat eruit dat voor een rationele benadering van de procesgang c.q. fasen is gekozen: een focus op voornamelijk het handelen van een belangrijke actor bij IOS – hier het projectmanagement. De invalshoek van de invloed van een specifieke actor – de samenstelling van het bestuur en de ontwikkeling daarvan in de tijd – is buiten de scope van het onderzoek gehouden. Naar analogie van Birkinshaw e.a. (2008) inzake een procesdimensie voor management innovatie, kunnen andere invalshoeken voor een analyse hier bestaan uit ondermeer een institutioneel perspectief (Strang & Kim, 2005) – vigerende institutionele condities – of uit een cultureel perspectief (McCabe, 2002) – de organisatiecultuur van de partners.

Voorts vormt een beperking de veronderstelling dat de mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen de resultaten en daarmee de performance van IOS beïnvloedt en een onderwerp voor nader onderzoek.

Tweede theoretische bijdrage van de dissertatie

De tweede bijdrage van de dissertatie, die nauw verbonden is met de voorgaande bijdrage – zie Tabel 8.1 onderdeel 1.2 – betreft een conceptualisering van een integratief proces framework van de performance van IOS; zie het conceptueel Framework in par. 3.3.1. Via een bredere context aan uit het literatuuronderzoek blijken intra- en inter-organisatiele factoren die de procesgang c.q. fasen mogelijk beïnvloeden is een framework ontwikkeld. Het analyiseniveau van de studie betreft zowel een organisatieel en inter-organisatieel niveau met de factoren.

De theoretische onderbouwing van de intra-organisatiele factor organisatie leren richt zich op de mate waarin er sprake is van continuïteit van de procesgang c.q. fasen door invloed van het organisatie leren in de tijd. Naar analogie van Child e.a. (2005) en Child & Markóczy (1993) komt deze continuïteit van de procesgang

c.q. fasen tot uiting in te onderscheiden typen voor het organisatie leren. En voorts in mogelijke barrières voor het organisatie leren naar Pucik (1991). Bij Child e.a. (2005) richt de verandering in de tijd zich op verandering in het organisatie leren ten aanzien van kennis en gedrag bij de partners; zie par. 3.2.2.

Tevens vormt de theorie van Child e.a. (2005) en Child & Markóczy (1993) het uitgangspunt voor nader onderzoek door de mate van continuïteit van het proces met de invloed van het organisatie leren voor IOS in beeld te brengen; zie hiervoor de factor organisatie leren in hoofdstuk 6 bij de betreffende cases. Daarmee is in een bredere context de mate van continuïteit van de procesgang via drie invalshoeken geïllustreerd. Ten eerste is de perceptie van de leertypen met de attributen kennis, werkwijze en motivatie, onderzocht. In tegenstelling tot Child e.a. (2005) is uitgegaan van een procesdimensie voor alle drie de attributen. Als indicator voor het type organisatie leren is de mate van een overeenkomstige ontwikkeling in kennis, werkwijze en motivatie aangehouden. Ten tweede vormen mogelijke barrières (naar analogie van Pucik, 1991) bij IOS eveneens een invalshoek, die uitgebreid is met een inventarisatie van stimulansen (Inkpen & Crossan, 1995) voor het organisatie leren. Ten derde de instrumentering van het organisatie leren: door facilitering van het leerproces (Inkpen & Crossan, 1995) en als uitbreiding van het bovenstaande attribuut werkwijze (Child e.a., 2005) met een focus op reguliere terugkoppeling van het organisatie leren.

De intra-organisationale factor portfolio & competenties is naar analogie van Dyer & Singh (1998), Barringer & Harrison (2000) en Gulati & Gargiulo (1999) toegevoegd. Een attribuut binnen de genoemde theorieën betreft complementariteit ten aanzien van ondermeer de vaardigheden (competenties). Met het attribuut complementariteit ten aanzien van de portfolio – via activiteiten – en ten aanzien van competenties (Barringer e.a., 2000) en ten aanzien van vaardigheden en middelen (Gulati, 1999), luidt de veronderstelling dat complementariteit bijdraagt aan de continuïteit van de procesgang c.q. fasen vanwege afname van de transactiekosten waaronder kosten voor afstemming tussen de partners. Daarentegen zou substitutie van de portfolio de continuïteit van de procesgang c.q. fasen verminderen door toename van de transactiekosten. Voor de factor portfolio & competenties is daarmee een invloed verondersteld op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen; zie par. 3.3.2.

De inter-organisationale factor schaalgrootte is naar analogie van Provan e.a. (2007) en Axelrod e.a. (1985), waarbij schaalgrootte geoperationaliseerd wordt door 'het aantal organisaties' of 'het aantal deelnemers' aan het samenwerkingsverband. Provan (2007) en Axelrod (1985) suggereren een invloed van schaalgrootte op de resultaten of performance via *network-level outcomes* (Provan e.a., 2007) of toekomstige beloningen (Axelrod e.a., 1985); zie par. 3.2.1. Met een veronderstelde invloed voor schaalgrootte – d.w.z. een vergroting van het aantal partners in een IOS – suggereert een toenemende complexiteit van de coördinatie van activiteiten en vergroting van de kans op een free-rider probleem, een negatieve invloed voor de continuïteit van de procesgang c.q. fasen; zie de toelichting hiervoor in par. 3.3.2.

Voor de inter-organisationale factor typen samenwerking is bij de onderbouwing gebruik gemaakt van drie scholen voor strategievorming - de ontwerpschool, de ondernemersschool en de omgevingsschool (allen naar Mintzberg, 2009) - en aanvullend de omgevingsschool met het institutioneel ondernemerschap (Garud, 2007; Pacheco, 2010). De raakvlakken tussen IOS en voornoemde theorieën blijkt beperkt aanwezig. Zo komt naar voren dat Mintzberg (Mintzberg e.a., 2009: 267) het kenobject van studie IOS nog weinig aandacht geeft – met een verwijzing naar de 'grensschool' (Volberda e.a., 2001). De aanwezigheid van een procesdimensie bij Mintzberg (2009) is opgemerkt door een theoretische benadering van de drie scholen waarbij de strategievorming zich in de tijd ontwikkelt. Bij institutioneel ondernemerschap (Pacheco, 2010) is de relatie met het kenobject IOS niet expliciet onderkend maar is een procesgang verondersteld overeenkomstig het proces van institutionalisering (Pacheco e.a., 2010). In Tabel 3.2 is een theoretische onderbouwing gegeven voor drie attributen van het construct typen samenwerking: de mate waarin een scheiding tussen ontwerp en implementatie van de projectstrategie aanwezig is (naar Mintzberg e.a., 2009), de mate waarin een formele inrichting van het samenwerkingsverband terugkomt (naar Vlaar e.a., 2006) en de mate waarin een werkwijze van actor(en) als institutioneel ondernemer aanwezig is (naar Garud, 2007). Met een hoge of beperkte mate waarin de onderscheiden drie attributen aanwezig zijn, is een invloed verondersteld voor de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van IOS; zie de toelichting in par. 3.3.2.

De inter-organisationale factor vertrouwen tussen partners refereert aan Inkpen e.a. (2004) en aan Vlaar e.a. (2006) met de invalshoek van de initiële condities

voor IOS. In deze benadering is een samenhang onderkend tussen het construct vertrouwen tussen partners en de procesdimensie bij IOS. Ook Child e.a. (2005) onderschrijft deze samenhang voor vertrouwen tussen partners en de fasen van de procesgang van IOS; zie hiervoor Figuur 3.4.

Voor vertrouwen tussen partners is naar analogie van Isett & Provan (2005) en Child e.a. (2005) een contingente ontwikkeling aan de procesgang c.q. fasen verondersteld; zie de toelichting hiervoor in par. 3.3.2.

Beperkingen met betrekking tot de tweede theoretische bijdrage

Tot de theoretische beperkingen voor het onderzoek geldt allereerst de mogelijkheid dat interactie – bijvoorbeeld mogelijke vormen van *complementariteit* in de betekenis van Milgrom & Roberts (1995) - tussen de onderscheiden intra- en inter-organisationale factoren kan optreden en dit is in de analyse buiten beschouwing gelaten. Zo zou het aantal te selecteren cases voor een analyse van interactie tussen factoren dermate groot zijn, dat niet meer aan de ceteris paribus voorwaarde wordt voldaan. Dat wil zeggen, dat er – althans zo veel mogelijk - sprake is van een vergelijkbare onderzoekscontext en onderzoeksobjecten (organisaties).

Over het construct *complementariteit* merken Milgrom & Roberts (1995) op: “[...] complementarity is a matter of order – doing *more* of one thing *increases* the returns to doing *more* of another” (Milgrom e.a., 1995: 181). Oftewel met een redenering vanuit een Management Model dat verder aan de orde komt in par. 8.3.: “Dat wil zeggen dat het effect op organisatieprestaties door een toeneming van een bepaalde activiteit groter wordt als tegelijkertijd ook een andere – *complementaire* – activiteit toeneemt” (Van den Bosch, 2012: 21). De veronderstelling voor IOS luidt dat vanuit genoemde procesgang bij een aanwezige complementariteit tussen de intra- en inter-organisationale factoren vervolgens een positieve invloed kan ontstaan op de resultaten en van de resultaten op waardering van performance. Uit het overzicht van de IOS literatuur in hoofdstuk 2 blijkt dat complementariteit afgebakend is met één factor: de inter-organisationale factor competenties (Dyer & Singh, 1998; Gulati e.a., 1999).

Aldus is het van belang om inzicht te krijgen of bijvoorbeeld de positieve invloed van de factor organisatie leren op de procesgang c.q. fasen verder toeneemt bij de aanwezigheid van een bepaald type samenwerking. Indicaties voor complementariteit tussen intra- en inter-organisationale factoren - zie

Matrix 7.1 - zijn in de bevindingen alleen voor de cases D en E aanwezig. Het issue van complementariteit is overigens eerder opgemerkt ten aanzien van de doelstellingen voor IOS; zie hiervoor ad 1. en ad 4. bij de analyse van Tabel 7.4. Op basis van de bevindingen van het onderzoek bestaan er indicaties om de veronderstelling van complementariteit tussen intra- en inter-organisationale factoren te onderschrijven.

Tevens bemoeilijkt de rol van de actor vrijwilliger in case D en E het overzicht van de invloed van intra- en inter-organisationale factoren op de procesgang. Deze invloed is het meest aanwezig in de intra-organisationale factor organisatie leren, zoals hierover is opgemerkt in par. 7.3. bij illustratie van de proposities.

Voorts is een gelijke invloed van de intra- en inter-organisationale factoren op de procesgang verondersteld. Zo is de mogelijke aanwezigheid van een nadere rangschikking of volgorde van de intra- of inter-organisationale factoren in het onderzoek buiten beschouwing gebleven. Oftewel, in hoeverre is er een onderscheid aan te brengen van de factoren in noodzakelijke of voldoende voorwaarden voor continuïteit van de procesgang c.q. fasen. Als criterium voor de mate van beïnvloeding tijdens de procesgang wordt gerefereerd aan het construct *dynamic capabilities*, als zijnde de dynamische vaardigheid om op wisselende omstandigheden in te kunnen spelen (Teece, 2007). Op deze wijze worden de partners in staat gesteld om het samenwerkings-verband conform hun wensen en eisen verder in te richten.

Zo luidt de veronderstelling dat de factor portfolio van activiteiten statischer en daarmee moeilijker om op de korte termijn te veranderen is dan bijvoorbeeld de factor schaalgrootte van het samenwerkingsverband die aan de partners meer mogelijkheden biedt om te kunnen variëren. Ook de factoren organisatie leren en typen samenwerking bieden vanuit dit perspectief als design parameters meer mogelijkheden om het samenwerkingsverband nader af te stemmen en een specifieke inrichting aan te geven.

Voorts betreft een beperking van het onderzoek de gehanteerde ceteris paribus veronderstelling voor de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee op de performance. Alle andere factoren die niet in het conceptueel Framework aan de orde komen zijn in het onderzoek aldus

buiten beschouwing gebleven, maar is het van belang om hierover meer inzicht te krijgen.

Derde theoretische bijdrage van de dissertatie

De derde theoretische bijdrage van de dissertatie betreft een conceptualisering van de performance van IOS op inter-organisationeel niveau en met de invalshoek van de klant – de cliënt-eindgebruiker – zoals aangegeven in Tabel 8.1 in onderdeel 1.3. In Box 8.1 is tevens een conceptualisering van de performance gegeven die leidend is voor het kenobject van studie – IOS – in deze dissertatie.

Box 8.1. *Conceptuele uitwerking van de performance van interorganisationale samenwerking (IOS): het onderscheid in de tijds- en contentdimensie*

Voor een beoordeling van de performance van IOS – het onderscheid in een succesvolle en minder succesvolle samenwerking tussen de partners – zijn 2 invalshoeken oftewel dimensies relevant. Deze zijn als volgt gedefinieerd:

- (1) de *tijdsdimensie* van de performance: *de mate van tijdigheid van de oplevering* van een product of dienst uitgaande van de initiële projecttermijn;
- (2) de *contentdimensie* van de performance: *de mate van voldoen aan vooraf opgestelde specificaties* (uitgaande van de doelstellingen van de samenwerking) *van een product of dienst*.

Bron: auteur

Voor het construct performance van IOS zijn conceptuele (naar Christoffersen, 2014) en methodologische kanttekeningen (naar Child e.a., 2005) in beeld gebracht. De conceptuele kanttekeningen betreffen ondermeer maatstaven van de performance en de incongruentie van de doelstellingen van de partners; de gesignaleerde leemten in de literatuur inzake het klanten-perspectief (de cliënt-eindgebruiker) en voor de tijdsdimensie van de performance van IOS sluiten hierbij aan; zie Tabel 2.5 ad I.5. Voorts geldt als methodologische kanttekening ondermeer dat de invloed van één verklarende factor – het organisatie leren - naar voren komt; zie de toelichting in par. 3.2.4.

De beïnvloedingsrelatie tussen de constructen doelstellingen en performance bij IOS is aangegeven via de gehanteerde motieven (Parmigiani e.a., 2011; Todeva, 2005)

of doelbepaling (Ariño, 2003). Voorts is deze beïnvloedingsrelatie onderkend door Stuart (2000) in Tabel 2.1 en door Christoffersen (2014) in Tabel 2.2 en in par. 3.2.4. Volgend op twee onderscheiden analyseniveaus voor de performance: met de cliënt-eindgebruiker is gesuggereerd dat een vroeg stadium waarin cliënten zijn betrokken bij IOS en dat deze betrokkenheid wordt bewaakt van belang is voor de performance. Overeenkomstig de motieven (Parmigiani e.a., 2011) of de doelbepaling (Ariño, 2003) voor IOS, luidt de veronderstelling dat wederzijds voordeel van IOS tot uiting kan komen in kennisdeling op inter-organisationeel niveau.

Beperkingen met betrekking tot de derde theoretische bijdrage

Als theoretische beperking van het onderzoek geldt dat naast de klant c.q. cliënt-eindgebruiker – en de partners op inter-organisationeel niveau nog een derde invalshoek onderscheiden kan worden: de invalshoek van IOS vanuit de afzonderlijke partner (organisationeel niveau). Uitgaande van de onderzoeksvragen van par. 1.2. valt de invalshoek organisationeel niveau van de performance buiten de scope van het onderzoek. Om het belang van deze invalshoek te benadrukken en op deze wijze meer inzicht te krijgen in de motieven voor IOS, is ook op organisationeel niveau een aanvullende analyse in hoofdstuk 6 bij de cases opgenomen.

Eerste methodologische bijdrage van de dissertatie

De eerste methodologische bijdrage van de dissertatie, zoals opgenomen in Tabel 8.1 is het analysebaar en empirisch onderzoekbaar maken van de constructen in het conceptueel Framework in par. 3.3.1. Dit betreft de volgende constructen (cursief) en attributen:

- (1) *fasen van de procesgang* (naar Das & Teng, 2002) met Start Fase, Formatie Fase, Implementatie Fase en Vervolg Fase en het attribuut mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen;
- (2) *organisatie leren* via een breder overzicht met 3 attributen: instrumentering (naar Child, 2005), drempels (naar Pucik, 1991) & stimulansen (naar Inkpen & Crossan, 1995) en perceptie ten aanzien van leertypen (naar Child, 2005) te weten voor 3 elementen met betrekking tot de procesgang: kennis, werkwijze en motivatie voor professionals en vrijwilligers;
- (3) *organisatie portfolio c.q. competenties* (naar Dyer & Singh, 1998) naar portfolio van activiteiten met 2 attributen: overlap of aanvulling van de activiteiten van de partners;

- (4) *schaalgrootte* (naar Provan, 2007) aan de hand van een overzicht van de actoren en overzicht van deelnemers aan werkgroepen en een onderscheid via een grootschalige of kleinschalige entiteit van het samenwerkingsverband en afstemmingsstructuur tussen de partners;
- (5) *typen samenwerking* (naar Mintzberg, 2009; Vlaar, 2006; Garud, 2007) via een breder overzicht met 3 attributen: mate van scheiding tussen ontwerp en uitvoering, mate van formalisering van het samenwerkingsverband en mate van institutioneel ondernemerschap.
- (6) *vertrouwen tussen partners* (naar Inkpen, 2004) via perceptie van het vertrouwen tussen actoren en mogelijk optredende drempels voor het vertrouwen (naar Lioukas, 2015). Voor de ontwikkeling van het vertrouwen tussen partners is een aanvullende analyse verricht via 2 constructen *calculation* en *mutual understanding* (naar Child, 2005) voor 2 fasen van de procesgang en via 2 attributen: mate van projectstructurering en mate van formalisering van het samenwerkingsverband;
- (7) *moderator* via inventarisatie van externe omgevingsveranderingen aan de hand van wet- en regelgeving;
- (8) *performance* van IOS voor de invalshoek van de klant (cliënt-eindgebruiker) door de beoogde doelstellingen te vergelijken met de behaalde projectresultaten.

Beperkingen met betrekking tot de eerste methodologische bijdrage

Een beperking die voortvloeit uit de voorgaande methodologische bijdrage van het analysebaar en empirisch onderzoekbaar maken van de constructen in het conceptueel Framework, betreft vervolgonderzoek voor de operationalisering van de constructen.

Een andere beperking is dat in de onderzoeksopzet geen kwantitatieve onderbouwing aanwezig is. Twee constructen komen in aanmerking voor een meer toegespitst kwantitatief opgezet onderzoek, die tot een meer verfijnd inzicht voor de invloed van organisationele factoren op de procesgang van IOS leiden: de intra-organisationale factor organisatie leren voor het attribuut perceptie ten aanzien van leertypen en de inter-organisationale factor vertrouwen tussen partners voor het attribuut perceptie van het vertrouwen tussen partners. Het uitgevoerde case onderzoek kent een kwalitatieve onderzoeksopzet maar heeft voor beide constructen daarnaast een aanzet gegeven door datacollectie van scores voor de genoemde attributen.

Tweede methodologische bijdrage van de dissertatie

De tweede methodologische bijdrage van de dissertatie, zoals aangegeven in Tabel 8.1 in onderdeel 2.2, betreft een nieuwe onderzoekscontext voor IOS en vervolgens illustratie en aansluitend longitudinaal case studie onderzoek. Onderscheidend ten opzichte van eerder onderzoek is het onderzoek in de semi-publieke sector en in die context een focus op de rol van IOS bij de vernieuwing van de langdurige zorg aan ouderen in een gemeentelijke setting.

Voorts kent het onderzoek een verbreding van het analyiseniveau doordat naast de optiek met de partners (inter-organisatieel), de invalshoek met de cliënt-eindgebruiker is opgenomen. Deze invalshoek van de cliënt-eindgebruiker vormt samen met de tijdsdimensie een leemte in de literatuur en is als derde theoretische bijdrage bij de performance opgemerkt. Bij de performance is naar Ariño (2003) en Christoffersen (2014) een aanvullende analyse verricht met een *organisatieel* niveau voor de case studies. Voorts is in de studie een grotere scope van het aantal onderscheiden actoren aanwezig: naast de actor management, de actor cliënt-eindgebruiker en de rol van de actor vrijwilliger in het onderzoek.

Voor het onderzoek komt naar voren dat in het literatuuroverzicht inzake IOS de actor vrijwilligers onvermeld is maar in enkele cases naar voren komt; zie de leemten in de literatuur in par. 2.4. en de case selectie inzake vrijwilligers in par. 5.2. De rol voor de actor vrijwilliger maakt geen deel van het conceptueel framework IOS maar is wel de theorievorming hiervoor geïnventariseerd en vindt aanvullend onderzoek en analyse van de actor vrijwilliger plaats. Zo zijn voor de rol van de actor vrijwilliger met de constructen *reflexive volunteering* (cf. Hustinx, 2003) en *volunteer coordination* (cf. Studer, 2013), drie attributen afgeleid met betrekking tot de attituden, te weten: focus op cliënten, intrinsieke motivatie en zelfstandigheid bij taakuitoefening. In Tabel 3.3 is een onderbouwing van deze attributen opgenomen. Naar een beste inschatting van de huidige stand van zaken naar studies omtrent vrijwilligers is hier voor het eerst onderzoek verricht in de context van IOS.

Beperkingen met betrekking tot de tweede methodologische bijdrage

Een methodologische beperking gerelateerd aan een nieuwe onderzoekscontext voor het onderzoek, bestaat er uit dat de overheid is begrensd tot de gemeente/lokale overheid. Voorts zijn de partners in het empirisch onderzoek beperkt tot

de VVT-sector met de lokale zorgaanbieders en welzijnsinstellingen. Andere sectoren en andere overheidsorganen komen eveneens in aanmerking als onderzoekscontext voor IOS.

Als methodologische beperking voor de datacollectie geldt dat er verschillen bestaan in de beschikbare bronnen bij de case studies; zie Tabel 5.5. Door een grotere beschikbaarheid van data in enkele cases voor de ontwikkeling van het vertrouwen in twee fasen van de procesgang - de formatie- en implementatiefase - is een aanvullende analyse verricht vanuit de constructen *calculation* en *mutual understanding* (cf. Child e.a., 2005); zie Figuur 3.4 voor een theoretische onderbouwing van de constructen, attributen, en de procesgang c.q. fasen.

In de cross-case analyse in Tabel 7.3 van par. 7.2. is aangegeven dat de focus bij de moderator zich richt op (aankondigingen van) veranderingen in wet- en regelgeving en op veranderingen binnen het speelveld van (politieke) actoren. Verondersteld wordt dat de mate van snelheid waarin de partners van IOS er in slagen om zich aan te passen aan veranderingen in de externe omgeving, van invloed kan zijn op - achtereenvolgens - de procesgang c.q. fasen, de resultaten en de waardering van de performance. Zie de bevindingen van case D in par. 6.5. onderdeel 4 *Moderator* waarbij op weerstand van de actor omwonenden tegen het IOS project vroegtijdig is geanticipeerd. De invalshoek van de mate van snelheid van handelen door de partners op veranderingen in de externe omgeving is in het onderzoek verder buiten beschouwing gebleven.

Derde methodologische bijdrage van de dissertatie

De derde methodologische bijdrage bestaat uit een onderzoeksopzet gebaseerd op een longitudinale multi-case study. Zoals Gomes (2016) als leemte in het onderzoek naar IOS constateert, blijft een longitudinale onderzoeksopzet via vergelijkende case studies onderbelicht; zie Tabel 2.5 onder punt II.7. In het uitgevoerde onderzoek varieert de totale onderzoeksperiode van de case studies van 4 tot 7 jaar; zie de tijdlijn procesgang van de case studies in onderdeel 2 *Analyse van de procesgang c.q. fasen* in par. 6.2. t/m par. 6.6.

Beperkingen met betrekking tot de derde methodologische bijdrage

Een methodologische beperking van het onderzoek betreft een verschil in de beschikbare middelen voor de partners van de verschillende projecten. Hoewel deze invalshoek in het onderzoek en in het framework verder buiten beschouwing is gebleven, is een indicatief overzicht gemaakt van enkele typen strategische resources per project waaronder financiële middelen, management resources en beschikbare tijd; zie Bijlage N. Voorts zijn veranderingen in de externe omgeving door belangrijke factoren en actoren geanalyseerd, te weten: wet- en regelgeving vanuit gemeentelijk beleid en met een nationale optiek. Een bredere inventarisatie van factoren, zoals de dynamiek van marktwerking in de thuiszorg, en actoren, zoals het toenemende belang van de cliëntenraden binnen de verpleeg- en verzorgingshuizen, is hierbij achterwege gebleven.

Eerste empirische bijdrage van de dissertatie

De geïllustreerde proposities in het case onderzoek vormen de eerste empirische bijdrage, die tezamen een illustratie vormen van het conceptueel integratief proces framework van de performance van IOS. In Box 8.2 is een overzicht van deze proposities gegeven gerelateerd aan de empirische bijdragen van de dissertatie.

Box 8.2. Empirische bijdrage: illustratie van de proposities

- **Propositie 1a:** Naarmate de factor organisatie leren in het proces van interorganisationale samenwerking meer (minder) contingent met de fase is, wordt de continuïteit van de procesgang c.q. fasen positief (negatief) beïnvloed.
Gedeeltelijke illustratie van deze propositie.
- **Propositie 1b:** Naarmate voor de factor organisatie portfolio & competenties de complementariteit van de betrokken organisaties in de interorganisationale samenwerking toeneemt (afneemt), wordt de continuïteit van de procesgang c.q. fasen positief (negatief) beïnvloed.
Illustratie van deze propositie.
- **Propositie 2a:** Naarmate de factor schaalgrootte en daarmee de complexiteit van de coördinatie in de interorganisationale samenwerking of de kans op een free-rider probleem toeneemt (afneemt), wordt de continuïteit van de procesgang c.q. fasen negatief (positief) beïnvloed.
Illustratie van deze propositie.

Box 8.2. Vervolg

- **Propositie 2b:** Naarmate de factor typen samenwerking minder (meer) gekarakteriseerd wordt door een scheiding tussen ontwerp en implementatie, en een formele inrichting van interorganisationale samenwerking, en er meer (minder) sprake is institutioneel ondernemerschap, wordt de continuïteit van de procesgang c.q. fasen positief (negatief) beïnvloed.
Illustratie van deze propositie.
- **Propositie 2c:** Naarmate de factor vertrouwen tussen de partners in het proces van interorganisationale samenwerking door vermindering van belemmeringen meer (minder) contingent met de fase is, wordt de continuïteit van de procesgang c.q. fasen positief (negatief) beïnvloed.
Gedeeltelijke illustratie van deze propositie.
- **Propositie 3:** Naarmate de continuïteit van de procesgang c.q. fasen met betrekking tot de opeenvolgende fasen toeneemt (afneemt), worden de resultaten van interorganisationale samenwerking positief (negatief) beïnvloed.
Illustratie van deze propositie.
- **Propositie 4:** Externe omgevingsveranderingen kunnen, afhankelijk van de aard van die verandering, de relatie tussen de fasen van de procesgang en de resultaten van interorganisationale samenwerking beïnvloeden.
Gedeeltelijke illustratie van deze propositie.
- **Propositie 5:** Naarmate de continuïteit van de procesgang c.q. fasen toeneemt (afneemt), ceteris paribus, worden de resultaten positief (negatief) beïnvloed en evenzo de invloed op de performance van interorganisationale samenwerking.
Illustratie van deze propositie.
- **Propositie 6:** De performance van interorganisationale samenwerking vanuit het oogpunt van de cliënt-eindgebruiker wordt positief (negatief) beïnvloed door de mate waarin in de doelstellingen meer (minder) wordt geanticipeerd op de behoeften van de cliënt.
Gedeeltelijke illustratie van deze propositie.
- **Propositie 7:** De performance van interorganisationale samenwerking vanuit het oogpunt van de partners wordt positief (negatief) beïnvloed door de mate waarin in de doelstellingen kennisdeling in de product- of dienstontwikkeling meer (minder) aanwezig is.
Gedeeltelijke illustratie van deze propositie.

Beperkingen met betrekking tot de eerste empirische bijdrage

Illustratie van de proposities en daarmee het conceptueel Framework in hoofdstuk 6 en 7, is voor één sector binnen de non-profit onderzocht: de sector van de langdurige zorg waarbinnen een bijzondere onderzoekscontext aanwezig is door de wijze waarop strategische vernieuwing inhoud krijgt. Deze vernieuwing betreft een paradigmawisseling voor de langdurige zorg aan ouderen via zelfregie die in par. 4.3. is toegelicht. De uitdaging bestaat er in om het conceptueel Framework, naast toepassing op IOS in de private sector, ook in andere onderzoekscontexten in de publieke sector te hanteren, zoals de jeugdzorg en de gehandicaptenzorg. Een ander voorbeeld vormen beleidsprogramma's waarin meerdere sectoren – zoals onderwijs, economie en wonen – naar voren komen en waardoor een grote diversiteit aan actoren aanwezig is. Voor deze programma's is het van belang om de voortgang van de procesgang c.q. fasen en de performance van IOS te monitoren.

8.3. Management implicaties

In par. 1.1. en par. 1.4. is het economische en maatschappelijke belang van de hier gekozen onderzoekscontext van de sector van de langdurige zorg getypeerd. Vervolgens is in hoofdstuk 4 een analyse gegeven van trends en ontwikkelingen binnen de sector van de langdurige zorg aan ouderen. Zo is in par. 4.4. een overzicht gegeven van enkele veranderingen door strategische vernieuwing in de beleidscontext binnen de sector van de langdurige zorg. Opvallende punten in de analyse van de strategische vernieuwing van de langdurige zorg zijn ondermeer: een wijziging voor wat betreft de regierol bij gemeenten (zie Box 4.6, punt 3), een toegenomen financieel risico voor de zorgaanbieders (zie Box 4.6, punt 5) en een paradigmawisseling van een verzekerd recht op zorg en ondersteuning naar zelfregie - oftewel zelfredzaamheid - van de cliënt (zie Box 4.6, punt 6).

Tegen deze achtergrond van de uitdagingen waar de sector van de langdurige zorg voor staat, zijn in deze paragraaf op basis van de bevindingen van het onderzoek management implicaties aangegeven. Deze bevindingen van het onderzoek betreffen de *within-case analysis* in hoofdstuk 6 en de *cross-case analysis* in hoofdstuk 7. Doordat in de onderzoekscontext met de case studies in hoofdstuk 6 naast zorgaanbieders tevens welzijnsinstellingen aanwezig zijn, zijn de management implicaties voor een bredere groep actoren relevant.





Hier is gekozen voor een indeling respectievelijk rubricering van de management implicaties aan de hand van een viertal kernactiviteiten voor het management van een zogenaamd Management Model. Die vier kernactiviteiten zijn: (1) *het management van doelstellingen*, (2) *het management van motivatie*, (3) *het management van coördinatie* en (4) *het management van besluitvorming* (naar Birkinshaw & Goddard, 2009; Van den Bosch, 2012). Zie de onderstaande Box 8.3.

Birkinshaw & Goddard (2009) merken over deze kernactiviteiten de constructen behorende tot het Management Model op, dat afhankelijk van het gekozen traditionele of alternatieve principe, een verschillende uitvoering en daardoor een dichotomie ontstaat:

- (1) inzake de *doelstellingen* die een organisatie nastreeft zijn korte of lange termijn doelstellingen mogelijk;
- (2) inzake de *motivatie* van individuen voor deze doelstellingen: intrinsieke versus extrinsieke motivatie;
- (3) ten aanzien van de wijze waarop *coördinatie* van de activiteiten plaatsvindt: (meer) door formele management processen versus (meer) door informele en spontane coördinatie;
- (4) op welke wijze de *besluitvorming* in de organisatie tot stand komt: (meer) persoonlijke verantwoording als manager versus (meer) toewijzing naar een collectieve verantwoordelijkheid. Of zoals Van den Bosch (2012) onderscheidt: meer traditioneel door middel van een management hiërarchie versus decentrale besluitvorming zoals door zelfsturende teams.

Voor de samenhang tussen de vier kernactiviteiten voor het management geldt de veronderstelling van complementariteit: “Dat wil zeggen dat het effect op organisatie prestaties door een toeneming van één bepaalde activiteit groter wordt als tegelijkertijd ook een andere - complementaire – activiteit toeneemt” (Van den Bosch, 2012: 21). In par. 8.2., in de tweede theoretische bijdrage van de dissertatie, is aan de veronderstelling van complementariteit gerefereerd c.q. in het kader van beperkingen.

Box 8.3. Vier kernactiviteiten van Management en de te maken keuzen

<i>Het management van:</i>	<i>Traditionale principes:</i>	<i>Alternatieve principes:</i>
Doelstellingen:	Korte termijn doelen	Lange termijn doelen
		
Motivatie:	Extrinsiek	Intrinsiek
		
Coördinatie:	Formeel	Informeel en spontaan
		
Besluitvorming:	Hiërarchie	Gedecentraliseerd
		

Bron: Birkinshaw & Goddard (2009), aangepast door Van den Bosch (2012)

In Box 8.4 is een overzicht van de management implicaties aangegeven aan de hand van de onderscheiden vier kernactiviteiten van Management. Na deze Box volgt een nadere toelichting op de Box en de relevante onderdelen daarvan.

Toelichting van management implicaties zoals zijn vermeld in Box 8.4:

1. Het management van doelstellingen:

- In de doelstelling(en) voor IOS – zowel in de gezamenlijke doelstelling als in de afzonderlijke doelstelling per partner - zouden de behoeften van de klant een grotere nadruk kunnen krijgen van het management. Middels een grotere *externe* oriëntatie van de doelstellingen kan meer zicht ontstaan op de cliënt-eindgebruiker – wat met de samenwerking bereikt moet worden en de verwachtingen hieromtrent in termen van de klant; zie Matrix 7.3 waarin voor case D en E – zie analyseniveau cliënt-eindgebruiker – een positieve bijdrage aan de invloed op de waardering van de performance aanwezig is doordat aan de behoeften van de klant aandacht is gegeven. Uiteraard onder de notie dat “[...] customers, and end-users in particular, can be a major source of new ideas [...], it is dangerous to listen to them too much” (Volberda e.a., 2018: 128).

Box 8.4. *Overzicht van management implicaties voor interorganisationale samenwerking gebaseerd op kernactiviteiten voor Management*

1. Het management van doelstellingen:

- Om de performance van IOS te verbeteren, dient het management van de bij IOS betrokken organisaties in de doelstelling(en) meer aandacht te geven aan een externe oriëntatie c.q. de behoeften van de klant.
- De performance van IOS neemt toe als het management van de bij IOS betrokken organisaties als één van de doelstellingen streeft naar kennisdeling gericht op een gemeenschappelijke werkwijze of wederzijdse afstemming voor implementatie van het eindproduct.

2. Het management van motivatie:

- De continuïteit van de procesgang c.q. fasen en daarmee de performance van IOS verbetert als het management van de bij IOS betrokken organisaties met de intra-organisationale factor organisatie leren, een overeenkomstige ontwikkeling in kennis, werkwijze en motivatie voor professionals en vrijwilligers bevordert.

3. Het management van coördinatie:

- De continuïteit van de procesgang c.q. fasen en daarmee de performance van IOS neemt toe als het management van de bij IOS betrokken organisaties met de inter-organisationale factor typen samenwerking, kiest voor een interactieve aanpak voor de projectstrategie waardoor 'denken' en 'doen' geen gescheiden trajecten vormen.

4. Het management van besluitvorming:

- De veronderstelling van complementariteit met betrekking tot de vier kernactiviteiten voor het management in het Management Model leidt er toe dat bij een verandering in de externe omgeving, en als gevolg daarvan een besluit tot verandering in één van de kernactiviteiten van het management, dat besluit niet geïsoleerd moet worden genomen. Ook dient aandacht besteed te worden aan besluiten tot veranderingen in de overige kernactiviteiten van management zowel binnen de betrokken organisaties als op inter-organisationeel niveau ten einde de performance van IOS positief te beïnvloeden.

5. Management implicatie voor betrokken organisaties in de gekozen onderzoekscontext inzake de inzet van vrijwilligers:

- De aanwezige cliëntgerichte focus, intrinsieke motivatie en zelfstandigheid van werken bij vrijwilligers, vraagt een werkwijze die meer ruimte geeft aan het uitgangspunt van zelfstandigheid en bredere navolging zoals door zorgaanbieders die aan cliënten binnen de (semi-)publieke sector zorg en ondersteuning bieden.

Bron: naar Birkinshaw & Goddard (2009) en Van den Bosch (2012)

- De bevindingen van de case studies suggereren dat kennisdeling via een gemeenschappelijke opgeleverde werkwijze voor de methodiek (met doelstelling 1: *het beschrijven & opleveren van een nieuwe methodiek*) en wederzijdse afstemming en oplevering van arrangementen (met doelstelling 2: *het ontwikkelen & uitvoeren van arrangementen voor cliënten*), een positieve bijdrage levert aan de invloed op de waardering van de performance per doelstelling. Daarmee zou vanuit het oogpunt van kennisdeling in de doelstellingen een positieve invloed ontstaan op de gepercipieerde performance van IOS. Zie Tabel 7.4 en onderdeel 6 *Doelstelling en invloed op de waardering van de performance* in par. 6.5. en par. 6.6. waarvoor een nadere toelichting is opgenomen voor respectievelijk case D en case E.

2. *Het management van motivatie:*

- Deze implicatie is theorie gedreven, theoretisch onderbouwd maar in het empirisch onderzoek nog niet geïllustreerd. Voor de intra-organisationale factor het organisatie leren zou een overeenkomstige ontwikkeling van de motivatie van de uitvoerenden – voor zowel professionals als vrijwilligers – met de ontwikkeling van kennis en werkwijze meer aandacht van het management vragen. Daartoe zou de instrumentering en mogelijk aanwezige drempels & stimulansen bij het organisatie leren opnieuw meer aandacht verdienen. Inzake drempels voor het organisatie leren zou bijvoorbeeld de regievorming c.q. het casemanagement bij professionals meer commitment van het management vragen.

3. *Het management van coördinatie:*

- Het ontwerp en de implementatie van de projectstrategie bij IOS zou overeenkomstig de inter-organisationale factor typen samenwerking door het management meer door middel van een interactieve aanpak kunnen plaats vinden. Daarbij staat een verbinding tussen het ‘denken’ en het ‘doen’ in het project voorop en waarbij het projectplan voor de samenwerking in grotere mate de leidraad vormt voor de uitvoering. Op deze wijze kan een bijdrage geleverd worden aan het formuleren en implementeren van een projectstrategie die dan minder als gescheiden trajecten naar voren komen. Voorts zou de instrumentele opzet van de samenwerking daarmee als beperkt kunnen worden aangemerkt. Met de interactieve aanpak en de beperkte instrumentele opzet van de samenwerking zou de coördinatie van

de activiteiten meer eenduidigheid kunnen krijgen; zie case D en E in *Tabel Typen samenwerking* in par. 6.5 en in par. 6.6.

4. *Het management van besluitvorming:*

- In navolging van de veronderstelling van complementariteit van de kernactiviteiten van management (Van den Bosch, 2012) in het Management Model, zou het management bij een strategische verandering van de externe omgeving, de onderlinge samenhang, c.q. complementariteit, van implicaties voor de mogelijke veranderingen in de vier kernactiviteiten in beschouwing moeten worden genomen. Bijvoorbeeld bij een verandering van de doelstellingen van IOS tegelijkertijd een verandering voor de motivatie van de uitvoerenden erbij betrekken. In de agenda voor toekomstig onderzoek in par. 8.4. komt dit onderwerp opnieuw aan de orde.

5. *Management implicatie voor betrokken organisaties in de gekozen onderzoekscontext inzake de inzet van vrijwilligers:*

- De bevindingen van de case studies suggereren voor de actor vrijwilligers de aanwezigheid van een cliëntgerichte focus, een grote intrinsieke motivatie en zelfstandigheid van werken; zie onderdeel 2 *Analyse van de procesgang c.q. fasen* van case D en E in par. 6.5. en par. 6.6. Voor vrijwilligers, waarbij *coaching on the job* het coördinatiemechanisme vormt onder leiding van een betaalde projectcoördinator, is een werkwijze aanwezig die meer ruimte geeft aan het uitgangspunt van *zelfstandigheid*. Dit is in lijn met een projectopzet die zich kenmerkt door een beperkte mate van formele projectinrichting; zie de inter-organisationale factor Typen samenwerking in onderdeel 3 *Analyse van de factoren die de procesgang c.q. fasen van het project beïnvloeden* case D en E in par. 6.5 en par. 6.6. Er zou voor een bredere navolging gekozen kunnen worden door de zorgaanbieders die aan cliënten binnen de (semi-) publieke sector zorg en ondersteuning bieden.

8.4. Agenda voor toekomstig onderzoek

In Box 8.5 is een overzicht gegeven van een zevental aandachtspunten voor verder onderzoek naar het kenobject van studie IOS en in het bijzonder de procesdimensie en de invloed daarvan op de performance. Voor de weergave van een agenda voor verder onderzoek zijn de wetenschappelijke bijdragen en leemten in de illustratieve IOS literatuur (zie Tabel 8.1), de beperkingen (zie Tabel 8.2 en verwijzingen hier naar) en de management implicaties (zie Box 8.4) in par. 8.2. en par. 8.3. als uitgangspunt aangehouden. Na Box 8.5 vindt een nadere toelichting plaats van de aangegeven onderwerpen.

Box 8.5. *Agenda voor toekomstig onderzoek naar de procesdimensie van interorganisationale samenwerking (IOS) en invloed daarvan op de performance van interorganisationale samenwerking*

1. In hoeverre vormt een knelpunt voor een bepaalde fase wederom een knelpunt voor een volgende fase van de procesgang? Op welke wijze kan een verbreding van perspectieven, zoals naar een institutioneel perspectief, in het onderzoek hier aan bijdragen?
2. In hoeverre is er sprake van een dominante fase in de procesgang van IOS en welke initiële condities zijn hierbij voor de procesgang c.q. fasen van IOS van belang?
3. Op welke wijze kan een verdere differentiatie plaatsvinden van de fasen van de procesgang aan de hand van intra- of inter-organisationale factoren die de procesgang c.q. fasen van IOS beïnvloeden?
4. Hoe kan het inzicht toenemen inzake het mogelijke bestaan van complementariteit van vier kernactiviteiten van Management voor IOS en daarmee voor de strategische opties voor de partners om de performance van IOS te verbeteren?
5. Op welke wijze kan een breder analyseniveau, te weten: cliënt-eindgebruiker, inter-organisatieel - en organisatieel niveau, voor de bijdrage van de doelstellingen aan de invloed op de waardering van de performance van IOS plaats vinden?
6. Op welke wijze kan het conceptueel integratief proces framework van de performance van IOS bijdragen aan onderzoek naar het proces van intraorganisationale samenwerking binnen de partnerorganisaties en daarmee het inzicht in het management van IOS vergroten?
7. Op welke wijze kan *process mining* van data, als een relatief nieuwe analyse-techniek op organisatieel niveau, een bijdrage leveren aan het management van de factoren die de procesgang van IOS en de performance beïnvloeden?

Eerste onderwerp van de Agenda voor toekomstig onderzoek

De eerste richting voor uitbreiding van het onderzoek naar de procesgang c.q. fasen van IOS betreft een onderzoek naar een veronderstelling van het conceptueel

Framework; zie het eerste punt in Box 8.5 en beperking nr. 3 in Tabel 8.2 onderdeel 1.1. De voortgang van de fasen van de procesgang in deze dissertatie gaat uit van de veronderstelling dat een knelpunt voor een bepaalde fase mogelijk een knelpunt kan vormen voor een volgende fase van de procesgang. Op deze wijze zou een differentiatie van fasen van de procesgang ontstaan met een hoge of beperkte mate van continuïteit van de procesgang c.q. fasen; zie de toelichting hiervan in par. 3.3.1 en par. 3.3.2. Zoals in par. 8.2. is aangegeven is in deze benadering een rationeel perspectief te onderkennen. Een verbreding van het onderzoek naar de opeenvolgende fasen van de procesgang vanuit meerdere perspectieven – zoals Birkinshaw e.a. (2008) dit bij onderzoek naar management innovation voorstaat waaronder rationeel, institutioneel en cultureel - zou een verder verfijnd inzicht kunnen opleveren.

Een andere richting die voor toekomstig onderzoek een nuttige exercitie kan zijn, komt overeen met eerder onderzoek aangaande de dimensies voor de dynamiek van de procesgang c.q. fasen, zoals opgemerkt door Majchrzak e.a. (2014); zie de toelichting in Tabel 2.2. Ten aanzien van de 'breedte' en de 'richting' van deze dynamiek, geldt als onderzoeksvraag: is ten aanzien van de invloeden van factoren op de procesgang c.q. fasen een rangschikking mogelijk ten aanzien van de zes onderscheiden IOS karakteristieken zoals het "contract frame" of de "compositie van actoren" (Majchrzak e.a., 2014)?

Tweede onderwerp van de Agenda voor toekomstig onderzoek

Als een tweede uitbreiding van het onderzoek, geldt het mogelijke bestaan van een dominante fase in de procesgang c.q. fasen van IOS; zie hiervoor beperking nr. 1 in Tabel 8.2 onderdeel 1.1. De veronderstelde samenhang tussen de voortgang van deze procesgang c.q. fasen en de resultaten van een project, luidt dat met het criterium van continuïteit van procesgang c.q. fasen in het bijzonder de vroegste fase(n) van de procesgang voor een dominante fase in beeld komen. Redengevend is hiervoor dat in de strategievorming inzake de opzet van het samenwerkingsverband door de partners al in een pril stadium aandacht dient te besteden aan gemeenschappelijke voorkeur(en) of belang(en). Op deze wijze kan er een invloed gaan ontstaan op de resultaten van het samenwerkingsverband. Sondering van gemeenschappelijke voorkeur(en) en belang(en) door de partners zou hier een rol kunnen spelen.

Zoals opgemerkt door Das & Teng (2002) en Levine (1961) en aangegeven in par. 8.2. als beperking van de eerste theoretische bijdrage, kunnen alliantie condities (Das & Teng, 2002) in bovenstaande procesgang aanwezig zijn in de vorm van hindernissen voor de samenwerking vanuit “interdependencies” (Levine, 1963). Deze interdependencies betreffen in hoeverre de partners een gezamenlijk voordeel verkrijgen van de samenwerking doordat de partners bijvoorbeeld dezelfde doelgroep van cliënten willen bereiken.

In de cross-case analyse in par. 7.2., zie Tabel 7.2 en Matrix 7.2, zijn indicaties naar voren gekomen voor het bestaan van deze interdependencies in de zin van hindernissen die de procesgang kunnen beïnvloeden. Zo zijn in de cases A, B en C negatieve effecten terug te vinden ten aanzien van voornoemde interdependencies. Deze negatieve effecten betreffen gesignaleerde knelpunten ten aanzien van de rollen die de partners vervullen waaronder het opdrachtgeven en opdrachtnemerschap en ten aanzien van de onderlinge interactie – zie het case-management in de cliëntbesprekingen – tussen de partners. Aldus komen zowel de formatiefase als de implementatiefase naar voren als een mogelijk dominante fase voor de procesgang bij IOS. Dit betekent echter dat één specifieke fase evenals de vroegste fase van de procesgang als dominante fase niet uit het onderzoek naar voren komt.

Op basis van bovenstaande toelichting en de analyse van de literatuur van IOS in hoofdstuk 2 die geen nadere studies aangeven, blijft het vraagstuk onverlet actueel en is een uitbreiding van het onderzoek aan te bevelen. Vandaar dat de tweede vraagstelling in Box 8.5 luidt in hoeverre er sprake is van een dominante fase in de procesgang c.q. fasen van IOS en om de genoemde initiële condities voor de procesgang c.q. fasen van de samenwerking te inventariseren.

Derde onderwerp van de Agenda voor toekomstig onderzoek

Een andere uitbreiding van het onderzoek naar IOS betreft een verdere *differentiatie per fase van de procesgang* en daarbinnen van het aantal onderscheiden intra- en inter-organisationale factoren, die de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van IOS beïnvloeden; zie punt drie in Box 8.5 en beperking nr. 1 in Tabel 8.2 onderdeel 2.2. Door eerdere scope beperkingen in de uitvoering van het empirisch onderzoek, is deze differentiatie van de verschillende factoren per fase van procesgang nog onderbelicht en het aantal factoren daarvoor beperkt. Zo is

bijvoorbeeld voor de intra-organisationale factor organisatie leren (Child e.a., 2005) met het construct typen organisatie leren evenals de inter-organisationale factor vertrouwen tussen partners (Inkpen e.a., 2004; Vlaar e.a., 2006) met het construct perceptie van het vertrouwen tussen partners en met de constructen calculation en mutual understanding (Child e.a., 2015), niet alleen een invloed van deze factor op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen verondersteld maar tevens een contingente ontwikkeling met de fasen van de procesgang; zie in par. 3.3.2. de ontwikkeling van de proposities voor genoemde factoren. De veronderstelling is hierbij dat voor een contingente ontwikkeling met de fasen van de procesgang, de invloed van de factor organisatie leren evenals de factor vertrouwen tussen partners, cumulatief van aard is, oftewel een invloed die in de tijd – gedurende de fasen van de procesgang van IOS – opbouwt. Daarentegen blijft de invloed van de factoren portfolio van activiteiten en schaalgrootte in de tijd betrekkelijk constant.

Vierde onderwerp van de Agenda voor toekomstig onderzoek

Een vierde vraagstelling die in toekomstig onderzoek aan de orde kan komen, betreft het vraagstuk van het mogelijke bestaan van *complementariteit* van vier kernactiviteiten van Management voor IOS. In par. 8.3. is deze veronderstelling van complementariteit reeds opgemerkt voor het Management Model (Van den Bosch, 2012). Zo zou bijvoorbeeld een verandering in de doelstellingen van de partners tegelijkertijd tot een zodanige verandering van de motivatie voor de betrokken professionals in de partnerorganisaties kunnen leiden, die het behalen van de veranderende doelstellingen bevordert en op deze wijze de waardering van de performance van IOS positief beïnvloedt.

Zoals in par. 8.2. is aangegeven bij de ontwikkeling van een conceptueel Framework van de performance van IOS staat een integratief framework voorop. Het buiten beschouwing laten van interactiviteit tussen intra- en inter-organisationale factoren is als een beperking aangegeven in het onderzoek; zie beperking nr. 1 in Tabel 8.2 onderdeel 1.2. Desalniettemin is bij de analyse van de case studies in par. 7.2. het onderwerp complementariteit ten aanzien van deze factoren en tevens ten aanzien van doelstellingen aan de orde gesteld.

Vijfde onderwerp van de Agenda voor toekomstig onderzoek

Punt vijf in Box 8.5 bestaat uit een methodologische kanttekening ter formulering van vervolgonderzoek. Het betreft een suggestie voor een breder analyiseniveau van het construct performance; zie beperking nr. 1 in Tabel 8.2 onderdeel 2.1. Voor een overzicht van de onderscheiden analyseniveaus bij onderzoek van IOS wordt verwezen naar Tabel 2.2. Het eigen onderzoek kent een focus op een analyse met de cliënt-eindgebruiker en met inter-organisationeel niveau (d.w.z. tussen de partners). Gezien de doelstelling van het eigen onderzoek is het organisationeel niveau (d.w.z. het niveau van de partnerorganisaties, c.q. de afzonderlijke bijdrage van een partner aan de performance) buiten het conceptueel Framework gehouden en is organisationeel niveau alleen als aanvullende analyse in de case studies opgenomen. Desalniettemin is het voor toekomstig onderzoek van belang om een breder analyiseniveau te hanteren voor de bijdragen van de doelstellingen aan de invloed op de waardering van de performance van IOS, te weten: cliënt-eindgebruiker, inter-organisationeel - en organisationeel niveau. Waarbij opgemerkt dat met name de optiek van de klant als graadmeter voor de progressie van het samenwerkingsverband aandacht vraagt. Voorts zou organisationeel niveau meer aandacht verdienen. De illustratie hiervan in de case studies – zie onderdeel 6 *Doelstelling en invloed op de waardering van de performance* in par. 6.2. t/m par. 6.6. – luidt dat de eigen strategie ten aanzien van de samenwerking veelal beperkt blijft tot het verwerven van (financiële) middelen.

Zesde onderwerp van de Agenda voor toekomstig onderzoek

Punt zes in Box 8.5 richt zich op een nieuwe toepassing van het conceptueel Framework van IOS; zie tevens beperking nr. 1 in Tabel 8.2 onderdeel 3. Een suggestie voor een nieuwe toepassing van het conceptueel Framework richt zich op intraorganisationele samenwerking als een mogelijk versterkende factor voor het management van IOS. In het onderzoek naar intraorganisationele samenwerking – d.w.z. samenwerking tussen de verschillende organisatie-eenheden – komt een focus naar voren op kennisdeling (Van Wijk e.a., 2008; Tsai, 2002) of op formele en informele organisatiestructuren (Rank e.a., 2010). Van Wijk (2008) onderschrijft in het onderzoek het belang van de procesdimensie: “Organizational knowledge transfer refers to the process through which organizational actors [...] exchange, receive and are influenced by the experience and knowledge of others” (Van Wijk e.a., 2008: 831) maar geeft tevens hiervoor een leemte aan voor het vervolgonderzoek: “Explaining and learning the specifics of the knowledge source

takes time and constrains the ultimate success of the transfer process” (Van Wijk e.a., 2008: 832). Rank onderkent een procesdimensie voor de intraorganisationale samenwerking met de invalshoek naar het strategische beslissingsproces voor de actor manager (Rank e.a., 2010: 750). Daarmee is in eerder onderzoek naar intraorganisationale samenwerking de procesdimensie afwezig (Tsai, 2002) of is een theoretische onderbouwing van de procesdimensie nog onderbelicht (Van Wijk e.a., 2008; Rank e.a., 2010).

Uitgaande van het conceptueel Framework zou in het vervolgonderzoek de veronderstelde beïnvloedingsrelatie tussen de procesgang c.q. fasen en de performance voor verschillende organisatie-eenheden binnen de betrokken partnerorganisaties aan de orde kunnen komen. Een onderscheid in analyseniveaus is daarbij nog aan te brengen, te weten: binnen de organisatie-eenheden en tussen de organisatie-eenheden. Met de geoperationaliseerde constructen in het conceptueel Framework kan bijvoorbeeld onderzoek plaatsvinden binnen de betrokken partnerorganisaties naar de intra-organisationale factor organisatie leren met de perceptie ten aanzien van de leertypen (naar Child, 2005) of naar mogelijke barrières (naar Pucik, 1991) en stimulansen (naar Inkpen & Crossan, 1995) voor het organisatie leren. Voorts kan in dit vervolgonderzoek binnen de partnerorganisaties de inter-organisationale factor vertrouwen tussen partners, maar nu toegepast op de organisatie-eenheden, onderwerp zijn voor de onderzoeksagenda, zoals de perceptie van het vertrouwen tussen partners (naar Inkpen e.a., 2004; Vlaar e.a., 2006) of mogelijke belemmeringen voor de ontwikkeling van het vertrouwen (naar Lioukas e.a., 2015).

Zevende onderwerp van de Agenda voor toekomstig onderzoek

Punt zeven in Box 8.5 is ingegeven door nieuwe ontwikkelingen binnen de ICT, om een antwoord te formuleren op een eerder genoemde beperking van het onderzoek: de veronderstelling van een gelijke invloed van de intra- en inter-organisationale factoren op de procesgang; zie beperking nr. 2 in Tabel 8.2 onderdeel 1.2. Door de ontwikkeling van algoritmen bij data onderzoek is een kwantitatieve analysetechniek beschikbaar, getiteld *process mining* (Van der Aalst e.a., 2010). Deze techniek is gericht op operationele vraagstukken binnen de private sector zoals de doelmatigheid van bedrijfsactiviteiten, de behoefte aan werkwijzen door medewerkers overeenkomstig wet- en regelgeving (compliance) of klachten omtrent de duur – doorlooptijd - van de procesgang c.q. fasen.

Inmiddels vindt een verbreding van organisaties plaats met instellingen binnen de non-profit sector.

In de kern betreft process mining data-extractie op organisationeel niveau: "Therefore, *process mining* – cursief door auteur – techniques attempt to extract non-trivial and useful information from event logs. One aspect of process mining is *control-flow discovery*, i.e. automatically constructing a process model [...] describing the causal dependencies between activities [...]" (Van der Aalst e.a., 2010: 87). De vastlegging van data behelst: "The basic idea [...] is [...] given an event log containing a set of traces, automatically construct a suitable process model "describing the behavior" - aanhalingstekens door auteur - seen in the log" (Van der Aalst e.a., 2010: 88). De analysetechniek *process mining* zou voor IOS van betekenis kunnen zijn door, uitgaande van het conceptueel Framework van IOS en vastlegging van data inzake gebeurtenissen of activiteiten, de invloed te inventariseren van intra- of inter-organisationale factoren op de procesgang c.q. fasen. Op deze wijze kan meer inzicht ontstaan in de invloed van een intra- of inter-organisationale factor voor een specifieke periode van de procesgang en in de grootte van die invloed. Voorts zou de analyse van de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op resultaten en daarmee op de performance van IOS meer verfijnd kunnen plaatsvinden. Hiermee ontstaan mogelijkheden om in methodologisch opzicht kwalitatief onderzoek via case studies uit te breiden met bevindingen op basis van kwantitatief onderzoek door *process mining*.

8.5. Conclusies

Vanuit leemten in de literatuur komt naar voren dat onderzoek naar de procesdimensie van interorganisationale samenwerking (IOS) zowel theoretisch als empirisch onderbelicht is. Tegen deze achtergrond staan in deze dissertatie twee onderzoeksvragen centraal: (1) welke intra- en inter-organisationale factoren beïnvloeden de fasen van de procesgang en op welke wijze? en (2) op welke wijze beïnvloedt deze procesgang de performance van IOS?

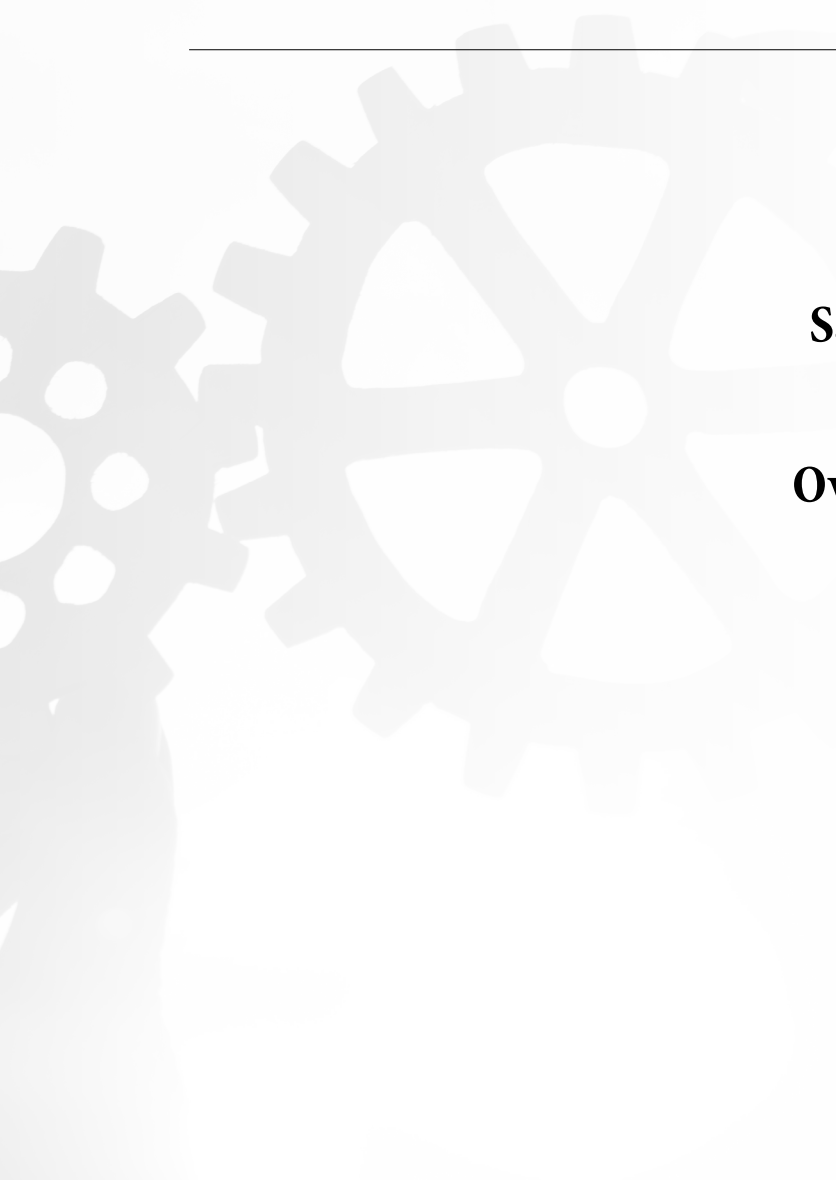
Met een processtudie naar IOS worden nieuwe inzichten geboden voor toekomstig onderzoek naar de performance van IOS. Belangrijk doel van de dissertatie is om het inzicht te vergroten van de wijze waarop intra- en inter-organisationale factoren

de continuïteit van de procesgang c.q. fasen beïnvloeden. Voorts de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de resultaten en daarmee op de performance van IOS. Aan de hand van een op basis van de literatuur ontwikkeld conceptueel integratief proces framework van de performance van IOS, is een multi-case study uitgevoerd waarin de onderlinge samenhang van intra- en inter-organisationale factoren, fasen van de procesgang en performance van IOS is onderzocht. Met de optiek van de klant en op inter-organisatoneel niveau is de invloed op de waardering van de performance van IOS geanalyseerd.

De bevindingen van het onderzoek zijn aan de hand van vier kernactiviteiten van Management toegelicht voor de management implicaties. Een van de implicaties betreft meer aandacht in de doelstelling(en) voor een externe oriëntatie – de behoeften van de klant – van de bij IOS betrokken organisaties. Voor toekomstig onderzoek naar IOS zijn verschillende aandachtspunten geïnventariseerd die nieuwe inzichten kunnen opleveren. _

Met de suggesties voor een onderzoeksagenda bestaat de wens om inspiratie te geven voor verder onderzoek naar factoren die de fasen van de procesgang van IOS beïnvloeden en de wijze waarop deze procesgang c.q. fasen de performance van IOS beïnvloedt. Op deze wijze is de kloof tussen theorie bouwend onderzoek en de praktijk te overbruggen op het gebied van de procesdimensie van IOS.





Referenties

Bijlagen

Samenvatting

Summary

Over de auteur

REFERENTIES

- ActiZ, Organisatie van zorgondernemers. *De verpleeg- en verzorgingshuiszorg en thuiszorg in kaart*. De ArgumentenFabriek. Utrecht, mei 2012.
- ActiZ, Organisatie van zorgondernemers. *Ouderenzorg nu en in de toekomst*. Leaflet op website. Utrecht, september 2017.
- Alexiev, A.S., Volberda, H.W., & Van den Bosch, F.A.J. 2016. Interorganizational collaboration and firm innovativeness: Unpacking the role of organizational environment. *Journal of Business Research*, 69: 974-984.
- Argyris, C., & Schön, D. 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ariño, A. Measures of Strategic Alliance Performance: An Analysis of Construct Validity. *Journal of International Business Studies*, 34: 66-79.
- Axelrod, R., & Keohane, R.O. 1985. Achieving Cooperation under Anarchy: Strategies and Institutions. *World Politics*, 38 (1): 226-254.
- Baden-Fuller, C., & Volberda, H.W. 1997. Strategic Renewal. How Large Complex Organizations Prepare for the Future. *International Studies of Management & Organization*, 27 (2): 95-120.
- Barringer, B.R., & Harrison, J.S. 2000. Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 26 (3): 367-403.
- Ben-Menahem, S.M., Kwee, Z., Volberda, H.W., & Van den Bosch, F.A.J. 2013. Strategic Renewal Over Time: The Enabling Role of Potential Absorptive Capacity in Aligning Internal and External Rates of Change. *Long Range Planning*, 46: 216-235.
- Berenschot, L., & Van der Geest, L. 2005. *Van patiënt tot partner*. NYFER, Breukelen, februari 2005.
- Bingham, L.B., & O'Leary, R. 2006. Conclusion: Parallel play, not collaboration: Missing questions, missing connections. *Public Administration Review*, 66 (10): 161-167.
- Birkinshaw, J., & Godard, J. 2009. What is Your Management Model? *MIT Sloan Management Review*, 50 (2): 81-90.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M.J. 2008. Management innovation. *Academy of Management Review*, 33: 825-845.
- Brattström, A., Faems, D. & Mähling, M. 2018. From Trust Convergence to Trust Divergence: Trust Development in Conflictual Interorganizational Relationships. *Organization Studies*, 1-27. DOI: 10.1177/0170840618789195
- Bresman, H., & Zellmer-Bruhn, M. 2013. The Structural Context of Team Learning: Effects of Organizational and Team Structure on Internal and External Learning. *Organization Science*, 24 (4): 1120-1139.
- Brown, J.S., & Duguid, P. 1991. Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovating. *Organization Science*, 2 (1): 40-56.
- Brudney, J.L., & Meijs, L.C.P.M. 2009. It Ain't Natural Toward a New (Natural) Resource Conceptualization for Volunteer Management. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38 (4): 564-581.
- Bryson, J.M., Crosby, B.C., & Stone, M.M. 2015. Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *Public Administration Review*, 75: 647-663.
- Bureau BMC. *De toekomst van de langdurige zorg. De AWBZ in een nieuw perspectief*. Amersfoort, maart 2011.
- CBS Statline, Centraal Bureau voor de Statistiek. *Overzicht AWBZ uitgaven vs. PGB in 2010*. Den Haag, januari 2018.
- CBS Statline, Centraal Bureau voor de Statistiek. *Overzicht aantal instellingen voor verpleeg-, verzorgingshuizen, thuiszorg*. Den Haag, januari 2018.
- Chandler, A.D. 1962. *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Child, J. 2001. Trust - The fundamental bond in global collaboration. *Organizational Dynamics*, 29: 274-288.
- Child, J. 1997. Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. *Organization Studies*, 18 (1): 43-76.

- Child, J., Faulkner, D., & Tallman, S.B. 2005. *Cooperative Strategy. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. Oxford (UK): Oxford University Press.
- Child, J., & Markóczy, L. 1993. Host-country managerial behaviour and learning in chinese and hungarian joint ventures. *Journal of Management Studies*, 30 (4): 611-631.
- Child, J., & Yan, Y. 2003. Predicting the Performance of International Joint Ventures: An Investigation in China. *Journal of Management Studies*, 3: 283-320.
- Christoffersen, J., Plenborg, T., & Robson, M.J. 2014. Measures of strategic alliance performance, classified and assessed. *International Business Review*, 23: 479-489.
- Cohen, D.A., & Cohen, W.A. 1990. A new perspective on learning an innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1): 128-152.
- Connelly, B.L., Crook, T.R., Combs, J.G., Ketchen, Jr., D.J., & Aguinis, H. 2018. Competence- and Integrity-Based Trust in Interorganizational Relationships: Which Matters More? *Journal of Management*, 44 (3): 919-945.
- CVZ, College voor Zorgverzekeringen. *Brief aan staatssecretaris Veldhijzen van Zanten*. Diemen, 27 september 2011.
- Das, T.K., & Kumar, R. 2007. Learning dynamics in the alliance development process. *Management Decision*, 45 (4): 684-707.
- Das, T.K., & Teng, B.S. 2002 The dynamics of alliance conditions in the alliance development process. *Journal of Management Studies*, 39 (5): 725-746.
- Das, T.K., & Teng, B.S. 1998. Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *Academy of Management Review*, 23 (3): 491-512.
- Dewar, R., & Hage, J. 1978. Size, technology, complexity, and structural differentiation: Toward a theoretical synthesis. *Administrative Science Quarterly*, 23 (1): 111-136.
- Doz, Y.L. 1996. The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17: 55-83.
- Duncan, R. & Weiss, A. 1979. Organizational Learning: Implications for Organizational Design. *Research in Organizational Change and Development*, 1: 75-123.
- Dyer, J.H., & Singh, H. 1998. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23 (4): 660-679.
- Dyer, J.H., Singh, H. & Hesterley, W.S. The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. 2018. *Strategic Management Journal*, 39 (3): 3140-3162.
- Eisenhardt, K.M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.
- Eisenhardt, K.M., & Graebner, M.E. 2007. Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50: 25-32.
- Eurostat. *Key figures on Europe*. Statistical Books, 2017 edition. ISBN: 978-92-79-72272-1.
- EZ, Ministerie van Economische Zaken. *Rijksbegroting 2018 in uitgaven*. Tweede Kamer der Staten-Generaal, nr. 34 775, 2017.
- Fiol, M., & Lyles, M.A. 1985. Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10 (4): 803-813.
- Garud, R., Hardy, C., & Maguire, S. 2007. Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 28 (7): 957-969.
- Gemeente Rotterdam. *Meerjarenplan Wmo 2008-2010. Meedoen en erbij blijven*. Rotterdam, december 2007.
- Gemeente Rotterdam. *Meerjarenplan Wmo 2010-2014. Zelfredzaamheid is de basis*. Rotterdam, juni 2011.
- Gemeente Rotterdam. *Gebiedsgerichte inkoop van welzijn en zorg: uitgangspunten en rollen van stad en deelgemeenten*, Notitie 12 GR 145. Rotterdam, december 2011.
- Glimmerveen, L., Nies, H.L.G.R., & Ybema, S. 2019. Citizens as Active Participants in Integrated Care: Challenging the Field's Dominant Paradigms. *International Journal of Integrated Care*, 19 (1): 1-12.
- Gomes, E., Barnes, B.R., & Mahmood, T. 2016. A 22 year review of strategic alliance research in the leading management journals. *International Business Review*, 2016: 15-27.
- Gulati, R. 1999. Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20 (5): 397-420.

-
- Gulati, R. 1995. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 26: 415-440.
- Gulati, R., & Gargiulo, M. 1999. Where Do Interorganizational Networks Come From? *American Journal of Sociology*, 104 (5): 1439-1493.
- Gulati, R., & Singh, H. 1998. The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43 (4): 781-814.
- Hardy, C., Phillips, N., & Lawrence, T.B. 2003. Resources, knowledge and influence: The organizational effects of interorganizational collaboration. *Journal of Management Studies*, 40: 321-347.
- Hermano, V., & Martín-Cruz, N. 2016. The role of top management involvement in firms performing projects: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 69 (9): 3447-3458.
- Hillman, A.J., Withers, M.C., & Collins, B.J. 2009. Resource Dependence Theory: A review. *Journal of Management*, 35 (6): 1404-1427.
- Hrebiniak, L.G., & Joyce, W.F. 1985. Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30 (3): 336-349.
- Hustinx, L., & Lammertyn, F. 2003. Collective and Reflexive Styles of Volunteering: A Sociological Modernization Perspective. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14 (2): 167-187.
- Innovatiefonds Wmo Gemeente Rotterdam. *Beleidsregel Innovatiefonds Wmo 2008-2010*, Rotterdam, 21 oktober 2008.
- Innovatiefonds Wmo Gemeente Rotterdam. *Brief wethouder Volksgezondheid gemeente Rotterdam aan Commissie Maatschappelijke Ondersteuning, Volksgezondheid en Participatie (MVP)*, Rotterdam, 31 maart 2010.
- Innovatiefonds Wmo Gemeente Rotterdam. *Voortgangsbericht bestuurlijke afronding Innovatiefonds Wmo*, Rotterdam, 28 november 2011.
- Inkpen, A.C., & Crossan, M.M. 1995. Believing is Seeing: Joint Ventures and Organizational Learning. *Journal of Management Studies*, 32: 595-618.
- Inkpen, A.C., & Currall, S.C. 2004. The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures. *Organization Science*, 15 (5): 586-599.
- Inspectie der Rijksfinanciën. *Langdurige zorg. Rapport brede heroverwegingen*. Den Haag, april 2010.
- Isett, K.R., & Provan, K.G. 2005. The Evolution of Dyadic Interorganizational Relationships in a Network of Publicly Funded Nonprofit Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15 (1): 149-165.
- Jakob, G. 1993. *Zwischen Dienst Und Selbstbezug*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. ISBN 97838100107593810010758.
- Jarillo, J.C. 1988. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9: 31-41.
- Kabinet-Balkenende IV. *Brief bij nota Zeker van zorg, nu en straks*. Den Haag, 13 juni 2008.
- Kabinet-Rutte I. *Brief Vertrouwen in de zorg*, Den Haag, 27 januari 2011.
- Kabinet-Rutte II. *Bruggen slaan - Regeerakkoord VVD-PvdA*. Den Haag, oktober 2012.
- Kabinet-Rutte II. *Brief Hervorming van de langdurige ondersteuning en zorg: naar een waardevolle toekomst*. Den Haag, 25 april 2013.
- Kauppila, O. 2015. Alliance Management Capability and Firm Performance: Using Resource-based Theory to Look inside the Process Black Box. *Long Range Planning*, 48 (3): 151-167.
- Lane, P.J., Salk, J.E., & Lyles, M.A. 2001. Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22: 1139-1161.
- Lecy, J.D., Mergel, I.A., & Schmitz, H.P. 2014. Networks in public administration. *Public Management Review*, 16 (5): 643-665.
- Levine, S., & White, P.E. 1961. Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships. *Administrative Science Quarterly*, 5: 583-601.
- Lindsay, W.M., & Rue, L.W. 1980. Impact of the Organization Environment on the Long-Range Planning Process: A Contingency View. *Academy of Management Journal*, 23 (3): 385-404.

- Lioukas, C.S., & Reuer, J. J. 2015. Isolating trust outcomes from exchange relationships: social exchange and learning benefits of prior ties in alliances. *Academy of Management Journal*, 58 (6): 1826-1847.
- Lunnan, R., & Haugland, S.A. 2008. Predicting and Measuring Alliance Performance: A Multidimensional Analysis. *Strategic Management Journal*, 29 (5): 545-556.
- Majchrzak, A., Jarvenpaa, S.L., & Bagherzadeh, M. 2014. A Review of Interorganizational Collaboration Dynamics. *Journal of Management*, 41 (5): 1338-1360.
- Mayer, R., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. 1995. An integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20 (3): 709-734.
- MacIntosh, J., & McCormack, D. 2001. Partnerships identified within primary health care literature. *International Journal of Nursing Studies*, 38 (5): 547-555.
- McColl-Kennedy, J.R., Vargo, S.L., Dagger, T.S., Sweeney, J.C., & Van Kasteren, Y. 2012. Health care customer value co-creation practice styles. *Journal of Service Research*, 15 (4): 370-389.
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. 2003. Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14 (1): 91-103.
- Meijs, L.C.P.M., & Ten Hoorn, E.M. 2008. No "one best" volunteer management and organizing: Two fundamentally different approaches. In: M. Liao-Troth (red.). *Challenges in volunteer management*. Charlotte, N.C.: IAP-Information Age Publishing, 29-50.
- Milgrom, P., & Roberts, J. 1995. Complementarities and fit strategy, structure, and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting and Economics*, 19: 179-208.
- Mintzberg, H. 1998. *The rise and fall of strategic planning*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. 1979. *The structuring of organizations: A synthesis of research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. 2009. *Strategy Safari. Your complete guide through the wilds of strategic management*. London: Prentice Hall.
- Mom, T.J.M., Van den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. 2007. Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows. *Journal of Management Studies*, 44 (6): 910-931.
- Müller, R., Martinsuo, M., & Blomquist, T. 2008. Project Portfolio Control and Portfolio Management Performance in Different Contexts. *Project Management Journal*, 39 (3): 28-42.
- Nielsen, B.B. 2010. Strategic fit, contractual, and procedural governance in alliance. *Journal of Business Research*, 63: 682-689.
- Nivel, Nederlands instituut voor onderzoek in de gezondheidszorg. *Barometer vertrouwen in de gezondheidszorg*. Publicatie online, 2018.
- NMa, Nederlandse Mededingingsautoriteit. *Samenwerken en concurreren in de zorg*. Den Haag, augustus 2010.
- NZa, Nederlandse Zorgautoriteit, *Marktscan intramurale AWBZ, weergave van de markt 2010-2011*. Utrecht, mei 2012.
- O'Farrell, P.N., & Wood, P.A. 1999. Formation of Strategic Alliances in Business Services: Towards a New Client-Oriented Conceptual Framework. *The Service Industries Journal*, 19 (1): 133-151.
- O'Leary, R., & Vij, N. 2012. Collaborative Public Management: Where Have We Been and Where Are We Going? *The American Review of Public Administration*, 42 (5): 507-522.
- Oliveira, N., & Lumineau, F. 2019. The Dark Side of Interorganizational Relationships: An Integrative Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 45 (1): 231-261.
- Pacheco, D.F., York, J.G., Dean, T.J., & Sarasvathy, S.D. 2010. The Coevolution of Institutional Entrepreneurship: A Tale of Two Theories. *Journal of Management*, 36 (4): 947-1010.
- Parmigiani, A., & Rivera-Santos, M. 2011. Clearing a Path Through the Forest: A Meta-Review of Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 37 (4): 1108-1136.
- Pettigrew, A. 2003. Strategy as Process, Power, and Change. In S. Cummings & D. Wilson (red.), *Images of Strategy*: 301-330. Wiley-Blackwell Publishing.
- Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. 2004. Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18 (3): 5-14.

-
- Provan, K.G., & Kenis, P. 2007. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Advance Access publication August 2: 229-252.
- Pucik, V. 1991. *Technology Transfer in Strategic Alliances: Competitive Collaboration and Organizational Learning*. In Agmon, T. & Von Glinow, M.A. *Technology Transfer in International Business*. Oxford (UK): Oxford University Press, 121-138.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M.L. 2009. Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 2 (4): 685-695.
- Raisch, S., Volberda, H.W., & Schmitt, A. 2018. Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges. *International Journal of Management Reviews*, 20 (1), 81-98.
- Rank, O.N., Robins, G.L. & Pattison, P.E. 2010. Structural Logic of Intraorganizational Networks. *Organization Science*, 21 (3): 745-764.
- Ring, P.S., & Van de Ven, A.H. 1994. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19 (1): 90-118.
- Ring, P.S., & Van de Ven, A.H. 1992. Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13: 483-498.
- RIVM, Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu. *Gezond ouder worden in Nederland*. Bilthoven, april 2011.
- Romme, M., Ten Have, A., & Canoy, M. 2011. *Zelfzorg, Via empowerment tot zelfredzaamheid*. ECORYS. Rotterdam, september 2011.
- RVZ, Raad voor de Volksgezondheid en Zorg. *Beter zonder AWBZ*. Den Haag, januari 2008.
- RVZ, Raad voor de Volksgezondheid en Zorg. *Prikkels voor een toekomstbestendige Wmo*. Den Haag, mei 2011.
- RVZ, Raad voor de Volksgezondheid en Zorg. *Regie aan de poort*. Den Haag, december 2012.
- Sáez-Martínez, F.J., & González-Moreno, A. 2011. Strategic Renewal, Cooperation, and Performance: A Contingency Approach. *Journal of Management and Strategy*, 2, (4): 43-55.
- Scott, W.R. 2003. *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*. New Jersey (USA), Prentice Hall.
- SCP, Sociaal Cultureel Planbureau. *Op weg met de Wmo. Evaluatie van de Wet maatschappelijke ondersteuning 2007-2009*. Den Haag, maart 2010.
- SCP, Sociaal en Cultureel Planbureau. *Kwetsbare ouderen*. Den Haag, februari 2011.
- SCP, Sociaal en Cultureel Planbureau. *De Wmo in beweging. Evaluatie Wet maatschappelijke ondersteuning 2010-2012*. Den Haag, mei 2014.
- SCP, Sociaal en Cultureel Planbureau. *De Wmo in de praktijk. De lokale uitvoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning*. Den Haag, januari 2018.
- Senge, P.M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, Currency Doubleday.
- SER, Sociaal Economische Raad, *Langdurige zorg verzekerd: Over de toekomst van de AWBZ*. Den Haag, april 2008.
- Sioo. 2017. *Doen wat nodig is. Evaluatieonderzoek & Eindrapportage. In voor Zorg!* Utrecht, april 2017.
- Span, K.C.L., Luijkx, K., Schols, J.M.G.A., & Schalk, R. 2012. The Relationship Between Governance Roles and Performance in Local Public Interorganizational Networks: A Conceptual Analysis. *The American Review of Public Administration*, 42 (2): 186-201.
- Stuart, T.E. 2000. Interorganizational Alliances and the Performance of Firms: A Study of Growth and Innovation Rates in a High-Technology Industry. *Strategic Management Journal*, 21 (8): 791-811.
- Studer, S., & Von Schnurbein, G. 2013. Organizational Factors Affecting Volunteers: A Literature Review on Volunteer Coordination. *Voluntas, International Society for Third Sector Research*, 24: 403-440.
- Taub, H.A. 1986. Comprehension of Informed Consent for Research: Issues and Directions for Future Study. *Ethics & Human Research*, 8 (6): 7-10.
- Teece, D.J. 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28: 1319-1350.
- Themacommissie ouderenbeleid. 2005. *Lang zullen we leven*. Tweede Kamer der Staten-Generaal, nr. 29 549.

- Thomassen, J.P., Ahaus, K., Van de Walle, S. & Nabitz, U. 2014. An Implementation Framework for Public Service Charters: Results of a concept mapping study. *Public Management Review*, 16 (4): 570-589.
- Todeva, E., & Knoke, D. 2005. Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, 43 (1): 123-148.
- Tsai, W. 2002. Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13 (2): 179-190.
- Tuncdogan, A., Boon, A., Mom, T.J.M., Van den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. 2017. Management teams' regulatory foci and organizational units' exploratory innovation: The mediating role of coordination mechanisms. *Long Range Planning*, 50: 621-635.
- Tuncdogan, A., Lindgreen, A., Volberda, H.W. & Van den Bosch, F.A.J. 2019. *Strategic Renewal: Core Concepts, Antecedents, and Micro Foundations*. CRC Press. ISBN 9781472486479
- Tweede Kamer der Staten-Generaal. 1970. *Nota bejaardenbeleid 1970*. Nr. 10 934.
- Tweede Kamer der Staten-Generaal. 1975. *Nota bejaardenbeleid 1975*. Nr. 13 463.
- Tweede Kamer der Staten-Generaal. 1981. *Nota Bouwstenen voor een ouderenbeleid*. Nr. 17 393.
- Tweede Kamer der Staten-Generaal. 1985. *Nota Zorg voor ouderen*. Nr. 19 434.
- Tweede Kamer der Staten-Generaal. 1990. *Nota Werken aan zorgvernieuwing*. Nr. 21 545.
- Tweede Kamer der Staten-Generaal. 1995. *Nota Actieprogramma ouderenbeleid 1995-1998*. Nr. 24 319.
- Van de Ven, A.H., Ganco, M., & Hinings, C.R. 2013. Returning to the Frontier of Contingency Theory of Organizational and Institutional Designs. *Academy of Management Annals*, 7 (1): 393-440.
- Van den Bosch, F.A.J. 2012. *On The Necessity and Scientific Challenges of Conducting Research into Strategic Value Creating Management Models*. Farewell Address Series Research in Management, Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM). ISBN/EAN 978-90-5892-308-0.
- Van den Bosch, F.A.J., Van Wijk, R., & Volberda, H.W. 2003. Absorptive Capacity: Antecedents, Models, and Outcomes. In M. Easterby-Smith & M.A. Lyles (red.), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*: 278-301. Oxford (UK): Blackwell Publishing.
- Van den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W., & De Boer, M. 1999. Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10 (5): 551-568
- Van der Aalst, W.M.P., Rubin, V., Verbeek, H.M.W., Van Dongen, B.F., Kindler, E. & Günther, C.W. 2010. Process mining: a two-step approach to balance between underfitting and overfitting. *Springerlink.com*, 9: 87-111.
- Van Fenema, P.C., & Loebbecke, C. 2014. Towards a framework for managing strategic tensions in dyadic interorganizational relationships. *Scandinavian Journal of Management*, 30: 516-524.
- Van Wijk, R., Jansen, J.J.P. & Lyles, M.A. 2008. Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytical Review and Assessment of its Antecedents and Consequences. *Journal of Management Studies*, 45 (4): 830-853.
- Vanneste, B.S., Puranam, P., & Kretschmer, T. 2014. Trust over time in exchange relationships: meta-analysis and theory. *Strategic Management Journal*, 35: 1891-1902.
- Veerman, C.P. 2016. *Landbouw, wetenschap en samenleving: Beschouwingen op de drempel*. Afscheidsrede, 18 mei 2016, Wageningen University.
- Vera, D., & Crossan, M. 2003. Organizational Learning and Knowledge Management: Toward an Integrative Framework. In M. Easterby-Smith & M.A. Lyles (red.), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*: 122-141. Oxford (UK): Blackwell Publishing.
- Vilans. *In voor zorg! 2009-2017*. Utrecht, april 2017.
- Villinger, R. 1996. Post-Acquisition Managerial Learning in Central East Europe. *Organization Studies*, 17: 181-206.
- Vlaar, P.W.L., Van den Bosch, F.A. J., & Volberda, H.W. 2006. Coping with Problems of Understanding in Interorganizational Relationships: Using Formalization as a Means to Make Sense. *Organization Studies*, 27: 1617-1638.
- Vlaar, P.W.L., Van den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. 2006. On the Evolution of Trust, Distrust, and Formal Coordination and Control in Interorganizational Relationships: Towards an Integrative Framework. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM), 7: 1-31.

-
- VNG, Vereniging Nederlandse Gemeenten. *De Kanteling – Lessen en praktijken (2008-2011)*. Den Haag, augustus 2012.
- Volberda, H.W. 1998. *Building the flexible firm*. Oxford (UK), Oxford University Press.
- Volberda, H.W., Baden-Fuller, C., & Van den Bosch, F.A.J. 2001. Mastering Strategic Renewal. Mobilising Renewal Journeys in Multi-unit Firms. *Long Range Planning*, 34: 159-178.
- Volberda, H.W., & Elfring, T. 2001. *Rethinking Strategy*. London, SAGE Publications.
- Volberda, H.W., Van den Bosch, F.A.J., & Heij, C.V. 2012. *Erasmus Innovatiemonitor Zorg*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM).
- Volberda, H.W., Van den Bosch, F.A.J., & Heij, C.V. 2018. *Reinventing Business Models. How Firms Cope with Disruption*. Oxford University Press.
- VWS, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. *Nota Zicht op zorg - modernisering van de AWBZ*. Den Haag, juni 1999.
- VWS, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. *Brancherapport Care 2000-2003*. Den Haag, 2004.
- VWS, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. *Nota Ouderenbeleid in het perspectief van de vergrijzing*. Den Haag, mei 2005.
- VWS, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. *Nota Zeker van zorg, nu en straks*. Den Haag, juni 2008.
- VWS, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. *Programmabrief langdurige zorg*. Den Haag, juni 2011.
- VWS, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. *Hervorming van de langdurige zorg: naar een waardevolle toekomst*. Den Haag, april 2013.
- VWS, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. *Pact voor de ouderenzorg*. Den Haag, december 2017.
- VWS, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. *Thuis in het Verpleeghuis – waardigheid en trots op elke locatie*. Den Haag, april 2018.
- Weber, C., Weidner, K., Kroeger, A., & Wallace, J. 2017. Social Value Creation in Interorganizational Collaborations in the Not-For-Profit Sector - Give and Take from a Dyadic Perspective. *Journal of Management Studies*, 2: 929-956.
- Wen, S. 2013. Resource Similarity versus Complementarity: Governance Determinants for Asymmetric Alliances. *Academy of Management Proceedings*, 1: 1241-1246
- Yin, R.K. 2009. *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks (USA), SAGE Publications.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. 1998. Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9 (2): 141-159.
- Zajac, E.J., & Olsen, C.P. 1993. From transaction cost to transaction value analysis: implications for the study of interorganizational studies. *Journal of Management Studies*, 30 (1): 131-145.
- Zhong, W., Su, C., Peng, J., & Yang, Z. 2017. Trust in Interorganizational Relationships: A Meta-Analytic Integration. *Journal of Management*, 43 (4): 1050-1075.
- ZonMw. *Nota Nationaal Programma Ouderenzorg 2008-2011*. Den Haag, april 2008.

Bijlagen bij hoofdstuk 4

Bijlage A: Overzicht wet- en regelgeving en beleidsrapportages inzake de langdurige ouderenzorg

In onderstaand overzicht van wet- en regelgeving en beleidsrapportages zijn belangrijke publicaties aangegeven voor de ontwikkeling van de ouderenzorg voor de periode 1968-2018.

De *Algemene Wet Bijzondere ziektekosten* (1968) betreft een volksverzekering die zich richt op de bekostiging van chronische risico's die niet onder de Zorgverzekeringswet (Zvw, 2006) vallen. Het geeft iedereen die in Nederland woont of werkt het recht op AWBZ-zorg. Zij omvat vormen van zorg of hulp die veelal individueel en langdurig zijn. Deze AWBZ-zorg kan via zorg in natura plaatsvinden – aangeduid met instellingszorg – of via de systematiek van het Persoonsgebonden Budget (PGB).

In de eerste naoorlogse *Nota bejaardenbeleid* (1970) formuleerde de regering voor het eerst een afzonderlijk beleid ten behoeve van ouderen. Als doelstelling geldt het bevorderen, dat in een geïntegreerd samenstel van activiteiten en voorzieningen tot stand komt, waarin bejaarden kunnen blijven participeren in de samenleving en hun zelfstandige woon- en leefwijze kunnen handhaven. Bij de ontwikkeling van dienstencentra voor bejaarden onderkent men het belang van samenwerking door actoren. Voorts wordt samenwerking bepleit bij de uitbreiding van het aantal dienstencentra voor bejaarden en de planning van de bouw van bejaardenwoningen. In de onderzoeksagenda komt het onderwerp samenwerking terug in het functioneren van de voorzieningen: dit betreft de coördinatie “[...] binnen en tussen het open en gesloten bejaardenwerk” (*Nota bejaardenbeleid*, 1970: 31).

De *Nota bejaardenbeleid* (1975) had als uitgangspunt de zorg voor de meest kwetsbare bejaarden. De nota concentreert zich op de veel grotere groep van zelfstandig wonende bejaarden en hun sociaal-culturele participatie. De samenwerkingsvormen die in het bejaardenwerk vanuit sociaal-culturele en recreatieve voorzieningen onderscheiden kunnen worden krijgen aandacht: het gesloten circuit en het gecoördineerd bejaardenwerk (ofwel dienstencentrum).

Daarnaast komt het samenwerkingsverband in het opnamebeleid voor een oudere naar voren. Om de beschikbaarheid van deze voorzieningen te borgen wordt als essentieel gezien dat er een afstemming tussen de betreffende actoren plaatsvindt.

De *Nota Bouwstenen voor een ouderenbeleid* (1981) betekent een voortzetting van de uitgangspunten van de *Nota bejaardenbeleid* (1975): participatie en medezeggenschap voor de ouder wordende mensen aanzien van die voorzieningen waarvan hij gebruik wil maken.

Samenwerking tussen actoren richt zich op afstemming van de aangeboden voorzieningen: op de eerste plaats in het bejaardenwerk die coördinatie biedt van hulp- en dienstverlening. Op de tweede plaats zou samenwerking tussen actoren bij verpleeghuis en ziekenhuis verbetering behoeven. De samenwerking tussen verpleeghuizen kan onderling toenemen via een betere coördinatie voor ondermeer de indicatiestellingen.

De *Nota Zorg voor ouderen* (1985) beoogt om niet meer te denken in termen van aanbod van voorzieningen maar in termen van de hulpvragen van de ouderen: daarmee is zorg op maat de centrale leidraad. Dit vereist een grotere flexibiliteit in de zorgverlening en versterking van de samenhang tussen de voorzieningen. Een intensivering van de samenwerking wordt beoogd tussen verpleeghuizen en bejaardenoorden (later verzorgingshuizen) om een flexibel opnameniveau te creëren tussen beide voorzieningen. Voorts wordt het nodig geacht om tot samenwerkingsafspraken te komen tussen de actoren die betrokken zijn bij de opname van een oudere in een intramurale instelling. Het voornemen is de samenwerking tussen actoren waaronder verpleeghuizen, ziekenhuizen, bejaardenoorden en kruisorganisaties te intensiveren.

De *Nota Werken aan zorgvernieuwing* (1990) constateert een toenemende vraag door de vergrijzing naar verpleging en zowel instellingen als thuis. Voor zorgvoorzieningen wordt van belang geacht dat deze goed worden afgestemd aan de veranderingen van de vraag.

Daarnaast verschuiven de grenzen tussen deelterreinen in de zorgsector: ouderenzorg en thuiszorg hebben raakvlakken en overlappen zij gedeeltelijk de eerstelijns- en tweedelijnszorg. Bepaalde vormen van zorg kunnen vanuit verschillende voorzieningen worden aangeboden. Bij de ouderenzorg vindt een voortzetting plaats van de 'substitutieprojecten': doel is na te gaan op welke

wijze zouden bejaarden met extra hulp langer thuis kunnen blijven wonen. Deze projecten dienen tevens om betere samenwerking tussen bejaardenoorden en verpleeghuizen te bereiken. Binnen de thuiszorg worden nieuwe projecten opgezet met het doel om tot een vergroting van de samenhang in de zorgverlening te komen. Van bestaande projecten ziet men een betere samenwerking met andere zorgvoorzieningen.

Het *Actieprogramma ouderenbeleid* (1995) heeft als doelstelling de maatschappelijke integratie van ouderen. In de nota komt het advies van de commissie ouderenzorg aan de orde om de bejaardenoorden integraal onder te brengen in de AWBZ. De overheveling van de bejaardenoorden naar de AWBZ geeft het onderwerp samenhang in de ouderenzorg een impuls. Verbetering van samenwerking tussen actoren wordt noodzakelijk geacht - tussen verpleeghuizen onderling, verpleeghuizen met bejaardenoorden en bejaardenoorden onderling - door de doelmatigheid van de bedrijfsvoering te vergroten.

In de *Nota Ouderenbeleid in het perspectief van de vergrijzing* (2005) zijn de basiswaarden vermeld ten aanzien van ouderen in termen van ondermeer meedoen in rechten en plichten, verzekerd van voldoende en kwalitatief goede zorg. Dit vanuit de notie dat ouderen soevereine en volwaardige burgers zijn, ook als op enig moment hulpbronnen voor een zelfstandig bestaan wegvallen. Voorts wordt het belang benadrukt van meer maatwerk voor en een meer individueel gerichte benadering van ouderen. In plaats van de rol van de rijksoverheid zal prioriteit gegeven worden aan het lokale beleid. Aldaar vindt facilitering plaats van netwerkrelaties om instellingen in staat te stellen om zorg en ondersteuning te organiseren.

De *Zorgverzekeringswet* (2006) richt zich op de totstandkoming van een nieuwe sociale verzekering voor geneeskundige zorg voor de gehele bevolking. Het betreft een nadere invulling van de relatie zorgverzekeraar en verzekeringnemer en geeft ondermeer een toelichting van de taken voor een Zorgautoriteit, Zorginstituut en Zorgverzekeringsfonds.

De *Wet maatschappelijke ondersteuning* (2007) beoogt met een nieuwe besturingsfilosofie de zorgvrager 'terug in zijn kracht te zetten' en onder regie van de gemeenten het maatschappelijk middenveld het mandaat te geven voor een

andere werkwijze. Samenwerking tussen actoren vormt uitgangspunt voor een oriëntatie van de voorzieningen waarbij de cliënt centraal staat. De komst van de nieuwe wet is gepaard gegaan met een programma van Wmo pilots bij gemeenten en instellingen op het gebied van zorg en welzijn De Kanteling (2008 – 2011; Andersson, 2012) en Welzijn Nieuwe Stijl (2010-2012; Movisie, 2013).

Het *Nationaal Programma Ouderenzorg* (ZonMw, 2008) richt zich ondermeer op het verwerven van meer inzicht in de verhoogde kwetsbaarheid bij ouderen. In het beleid is samenwerking tussen actoren terug te vinden in de impuls voor ontwikkeling van medische geriatrie zorg. Verspreiding van geriatrische kennis bij ondermeer huisartsen, specialisten en welzijnswerkers wordt van belang geacht. Het programma zet in op regionale netwerken vanuit de zorg, welzijn en wonen die via universitair medische centra worden geïnitieerd.

De *Wet langdurige zorg* (2014) beoogt een vervanging van de AWBZ voor verzekering van zorg, zoals voor verblijft in een instelling en persoonlijke verzorging, begeleiding en verpleging. Evenals Wvz een toelichting van Zorgautoriteit en Zorginstituut.

De *Wet maatschappelijke ondersteuning, herziene wetgeving* (2015) betreft een aanpassing van de Wmo (2007) gericht op nieuwe vormen van ondersteuning waaronder dagbesteding en beschermd wonen, de verplichting om een 'maatwerkvoorziening' te leveren en het realiseren van zo integraal mogelijke dienstverlening op het gebied van maatschappelijke ondersteuning (SCP, 2015). Incentives voor IOS zijn voor de actoren niet expliciet aanwezig.

De nota *Thuis in het Verpleeghuis* (2018) gaat uit van de ontwikkeling van een kwaliteitskader voor de verpleeghuiszorg. Voor de samenwerking tussen actoren bestaan er ontwikkelopdrachten voor dit kwaliteitskader. Daarmee wordt voor de actor zorgaanbieders een rol voorzien als deelnemer in een leergemeenschap. Er dient meer aandacht voor de bewoner te ontstaan in de zin van persoonsgerichte zorg en zou dit in een hogere cliënttevredenheid moeten resulteren. Voorts het initiatief om op sectorniveau tussen de actoren samenwerking te stimuleren via thema's zoals langer langer thuis wonen door ouderen en verbetering van verpleeghuiszorg (*Pact voor de ouderenzorg*; VWS De Jonge, 2017).

Bijlage B: Project De Kanteling (2008-2011)

Het project De Kanteling illustreert ervaringen om IOS en zelfregie in de ouderenzorg te ontwikkelen. In onderstaande toelichting komt ondermeer de procesdimensie van IOS aan de orde.

Het project De Kanteling* staat onder auspiciën van de VNG en richt zich op het vormgeven van de compensatieplicht in de Wmo en Welzijn Nieuwe Stijl (zie tevens Wmo 2007, bijlage A). Bij twaalf gemeenten is het project uitgerold gedurende een looptijd van drie jaar. Uit de evaluatie komt naar voren dat voor de proceskant van het project – de stappen die gezet moeten worden om De Kanteling te realiseren – een drietal agenda's van belang zijn. Tezamen vormen deze agenda's een transformatieproces: de fase van de *maatschappelijke agenda*, de fase van de *ontwikkelagenda* en de fase van de *uitvoeringsagenda*. De eerste agenda concentreert zich op de gezamenlijke visie waarin concreet staat beschreven welk effect in de samenleving zichtbaar moet worden. Wat is het resultaat dat terug gezien kan worden in de samenleving? Wat willen de actoren bereiken? De tweede agenda wordt de visie vertaald in concrete opgaven die uitgewerkt moeten worden. Wat zijn de belangrijkste opgaven en vraagstukken? Bij de derde agenda ligt de focus op bepaling van de activiteiten die ondernomen worden. Welke competenties zijn nodig om de activiteiten goede uit te voeren? Via deze agenda ontstaat het gezamenlijke actieplan van de actoren die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering.

Een ander punt uit de evaluatie is dat er onvoldoende aandacht kan bestaan voor het proces van het ontwikkelen van de maatschappelijke agenda (te weinig inzet op draagvlak, onvoldoende betrekken van actoren). Het gevolg is vaak een visie die te weinig commitment heeft van andere actoren. Manco's kunnen voortkomen uit onvoldoende stilstaan bij de fase van de ontwikkelagenda (direct doorstappen van de maatschappelijke visie naar de uitvoering, zonder voldoende stil te staan bij de implicaties van de geformuleerde visie). Het gevolg is vaak '*schijnsamenwerking*': de bestuurlijke wil wordt niet vertaald in praktisch en effectief handelen. Voorts de lastige terugkoppeling vanuit de uitvoering terug naar de ontwikkel- en

*) VNG, 2012. *De Kanteling – Lessen en praktijken*. Uitvoering in 12 gemeenten voor de periode 2008-2011. Respondenten bestaan uit vertegenwoordigers van gemeenten: wethouders, beleidsambtenaren en gespreksvoerders van het Wmo-loket.

maatschappelijke agenda; een fenomeen in dat verband is *'eilandsamenwerking'*, waarbij professionals op de werkvloer elkaar wel kunnen vinden maar in hun handelen onvoldoende worden ondersteund door bestuurlijke en organisatorische kaders.

Bijlage C: Overzicht beleidsvarianten inzake de langdurige zorg

In onderstaand overzicht vindt een toelichting plaats van vier beleidsvarianten voor vernieuwing van de langdurige zorg, zoals aangegeven door de Inspectie der Rijksfinanciën (2010).

AWBZ versoberd

De sturingsfilosofie van de huidige AWBZ wordt in deze variant gecontinueerd. In de basis bepaalt de overheid met welke beperkingen mensen recht hebben op welk pakket aan zorg. Het recht ontstaat wanneer iemand langdurig van zorg gebruik moet gaan maken, deze zorg niet op genezing gericht is en onverzekerbaar is. Na een indicatiestelling en aldus bepaald is op welke zorg hij recht heeft kan met behulp van het zorgkantoor naar een zorgaanbieder gezocht worden. Ofschoon in de uitvoering weinig verandert bestaan de grote wijzigingen ten opzichte van de huidige AWBZ eruit dat het pakket sterk versoberd wordt en de eigen bijdragen kunnen toenemen (Inspectie der Rijksfinanciën, 2010).

Eigen regie

Het uitgangspunt is hier meer eigen verantwoordelijkheid van mensen en daarmee staat een hoge mate van zelfredzaamheid centraal. Zorg regelen als ook woonruimte huren organiseren mensen zelf en zoveel mogelijk met eigen middelen. Langdurige zorg betreft in dit toekomstbeeld een verzameling diensten die bij familie of professionals wordt ingeroepen. Doordat de cliënt de rol van opdrachtgever vervult komt een doelmatige zorgverlening eerder tot stand. De zorg wordt niet voor de cliënt ingekocht maar de cliënt is aan zet en behoudt zo de maximale regie bij het inschakelen van professionele zorg (Inspectie der Rijksfinanciën, 2010).

Zorg dichtbij

De leefomgeving van de burger wordt als uitgangspunt genomen en het streven is om de domeinen wonen, welzijn, werken en onderwijs met elkaar te verbinden. Omdat de gemeente in de nabijheid van de burger aanwezig is kan zij rekening houden met de wensen, beperkingen en mogelijkheden van de burgers en hun directe omgeving. Via een voorzieningenwet zorgt de gemeente voor het compenseren van beperkingen van de burger.

De gemeente krijgt in deze variant de vrijheid om lokaal maatwerk aan te gaan bieden binnen de randvoorwaarden die het Rijk voor de uitvoering stelt (Inspectie der Rijksfinanciën, 2010).

Zorg verzekerd

De zorgverzekeraars nemen in deze variant een centrale plaats in: een door marktprikkels gestuurde regierol. Daarmee kunnen concurrerende zorgverzekeraars polissen gaan aanbieden voor zowel de kortdurende, curatieve als de langdurige zorg. Uitgangspunt vormen de regels van de Zvw. Voor de verplichte verzekering geldt een nominale premie en de verzekerden kunnen jaarlijks van verzekeraar wisselen omdat verzekeraars een acceptatieplicht kennen (Inspectie der Rijksfinanciën, 2010).

Bijlage D: Overzicht beleidsvoorstellen inzake de langdurige zorg

In onderstaand overzicht zijn belangrijke beleidsvoorstellen toegelicht inzake de langdurige zorg, die door de achtereenvolgende bewindslieden (Bussemaker, Veldhuijzen, Van Rijn en De Jonge) zijn ontwikkeld voor de periode 2007-2018.

Beleid Bussemaker (2007-2010): “Zeker van zorg, nu en straks” (juni 2008)

Leidend voor de voorstellen van staatssecretaris Bussemaker is het advies van de SER (2008).

Met het doel om een ‘AWBZ *nieuwe stijl*’ te ontwikkelen concentreren de maatregelen van staatssecretaris Bussemaker zich op twee hoofdlijnen: op eerste plaats een aanvang te maken met de formulering van een ‘glasheldere polis’: de huidige formulering van de AWBZ aanspraken blijkt in de praktijk te ruim. Als beleidsmaatregelen worden voorzien: de pakketmaatregel Ondersteunende Begeleiding/Activiteiten Begeleiding (OB/AB) en de invoering van een eigen bijdrage voor de nieuwe functie begeleiding. Naar de toekomst toe wordt een overdracht van taken richting de Wmo opengehouden voor op welzijn gerichte elementen zoals onderdelen van de nieuwe functie begeleiding.

Samenwerking tussen actoren wordt genoemd in het kader van het verbeteren van de kwaliteit van zorg en het bevorderen van innovatie die mogelijkheden voor integrale cliëntondersteuning kunnen opleveren. Intensivering van de samenwerking via ketenzorg en versterking van de eerste lijn zouden kunnen bijdragen aan een grotere samenhang bijvoorbeeld voor patiënten met dementie. Cliëntondersteuners van de gemeente, zorgaanbieders in de Wmo, zorgaanbieders in de AWBZ en Welzijn werken dan in één structuur samen zodat er voor de patiënt één loket ontstaat voor zorg en ondersteuning.

Beleid Veldhuijzen (2010-2012): “Programmabrief langdurige zorg” (juni 2011)

De beleidsmaatregelen bestaan ondermeer uit het scheiden van wonen en zorg in intramurale voorzieningen, de uitvoering van de AWBZ voor eigen verzekerden en decentralisatie van extramurale begeleiding en vervoer. Ten eerste: met het scheiden van wonen en zorg kan de keuzevrijheid voor bewoners van instellingen toenemen doordat zorginstellingen meer huisvestingsvarianten gaan ontwikkelen.

Via de introductie van een model van normatieve bekostiging van kapitaallasten – en daarmee de huisvesting – komt deze scheiding tot stand. Gevolg is dat de cliënt voor individueel toe te delen woonruimte huur gaan betalen.

Ten tweede: uitvoering van de AWBZ voor eigen verzekerden betreft een aankondiging die een stelselwijziging omvat. De verzekeraar zou dan hét aanspreekpunt worden voor de zorg in den brede (voor Zvw én AWBZ). Cliënten zouden meer invloed kunnen krijgen doordat verzekeraars rechtstreeks aanspreekbaar zijn. Ten derde: er vindt een decentralisatie van de extramurale begeleiding en vervoer naar de gemeenten plaats. Het recht op extramurale AWBZ-begeleiding vervalt en ouderen dienen een beroep te gaan doen op de Wmo indien zij niet zelfredzaam zijn.

Ten aanzien van samenwerking tussen actoren: de uitvoering van de AWBZ voor eigen verzekerden vereist een goede samenwerking tussen verzekeraars en gemeenten. Daarnaast wordt samenwerking noodzakelijk geacht voor de decentralisatie. Zorgaanbieders en welzijnsorganisaties worden gevraagd om een passend ondersteuningsaanbod te creëren dat aansluit bij de resultaten die de gemeente op grond van de Wmo voor haar burgers wil bereiken en dat aansluit bij de ondersteuningsvraag van de cliënt.

Beleid Van Rijn (2012-2017): “Hervorming van de langdurige zorg: naar een waardevolle toekomst” (april 2013)

Staatssecretaris Van Rijn bouwt voort op een advies van de RVZ (2012) en geeft een verdieping voor de taakoverdracht richting de Wmo en de Zvw. Daarnaast vindt de introductie van het begrip kern-AWBZ plaats. Op de eerste plaats beoogt Van Rijn die onderdelen van de AWBZ die overwegend gericht zijn op ondersteuning en participatie onder verantwoordelijkheid van gemeenten te brengen. De beleidsmaatregelen richten zich op stimulering van het langer thuis wonen door de zorg en ondersteuning hierop adequaat in te richten. Op de tweede plaats versterking van de samenhang in de zorg door onderdelen van de huidige AWBZ die gericht zijn op behandeling en verpleging onder de Zvw te brengen. Doel is daarmee ketenzorg – in samenhang met de Wmo en afgestemd op de informele zorg – te realiseren en dat zorgaanbieders en zorgverzekeraars hier meer mogelijkheden benutten. Qua beleidsmaatregelen geldt er een nieuwe aanspraak ‘thuisverpleging’ waardoor extramurale verpleging binnen de eerste lijn geboden kan worden. Ten derde geldt het recht op zorg via een kern-AWBZ.

Voor een toekomstig stelsel van langdurige zorg zal aan de zorgvragers waarbij er sprake is van soms volledig regieverlies de toegang tot 24- uurs intramurale zorg beschikbaar blijven.

Qua samenwerking tussen de actoren wordt voor het nieuwe stelsel van de langdurige zorg een tweeledig pleidooi gehouden: samenwerking tussen gemeenten en verzekeraars enerzijds en via inkoop door gemeenten anderzijds.

Beleid De Jonge (vanaf eind 2017): “Pact voor de ouderenzorg” (december 2017) en “Thuis in het Verpleeghuis”(april 2018)

Zie de toelichting van beide rapportages als laatste onderdeel in Bijlage A

Bijlagen bij hoofdstuk 5

Bijlage E. Template explorerende interviews – Algemeen

I. Identificatie met de werkzaamheden binnen het project

1. Sinds wanneer bent u deelnemer van het project? (in welke fase van het project betrokken)
2. Welke functie wordt uitgevoerd voor het project?

II. Identificatie met de fasen van de procesgang van het project (4 fasen van het project: start, formatie, uitvoering en vervolg)

1. Welke instellingen nemen deel aan het project? En waarom?
2. Vindt er in de tijd nog verdere toetreding of uittreding van instellingen plaats? Zo ja, wie en waarom?
3. Hoe verloopt de voortgang van het project? (verloop cf. projectplan)
4. Zijn er voor de voortgang van het project kritieke aspecten? Zo ja, welke? Is hiervoor vervolgactie(s) aanwezig?

III. Identificatie met de performance van het project:

1. Op welke wijze vindt in de praktijk ontwikkeling & uitvoering van een activiteit (arrangement) plaats? (aspecten: type(n) overleg, deelnemers aan het overleg, registratie van het overleg, monitoring van de resultaten)
2. Op welke wijze vindt in de praktijk ontwikkeling & beschrijving van een methodiek plaats? (aspecten: totstandkoming inhoud van de methodiek, deelnemers aan het overleg, registratie van het overleg, monitoring van de resultaten)

Bijlage F. Template semi-gestructureerde interviews organisationele factoren – Algemeen

Vet = constructen en attributen op basis van de toelichting voor de gemaakte keuze voor het eigen onderzoek in par. 3.2.2 en par. 3.2.3 en de operationalisering van de theoretische constructen en van scores op constructen in par. 5.3.

Het construct 'fasen van de procesgang' is tijdens de interviews aan de orde gekomen met de labels 'gedurende het project' of 'stappen in de tijd van het project'.

1. In hoeverre heeft de aanwezigheid van aanvullende of overlappende activiteiten van de deelnemers (**portfolio van activiteiten: aanvulling of overlap van activiteiten**) een invloed gedurende het project (**fasen van de procesgang**)?

De reacties van de respondenten zijn gecategoriseerd aan de hand van de onderstaande indeling.

- Een positieve of negatieve invloed van aanvullende of overlappende activiteiten van deelnemers (**portfolio van activiteiten: aanvulling of overlap van activiteiten**) op de agendavorming en besluitvorming van de deelnemers gedurende het project (**fasen van de procesgang**).
 - Een positieve of negatieve invloed van aanvullende of overlappende activiteiten van deelnemers (**portfolio van activiteiten: aanvulling of overlap van activiteiten**) op de rivaliteit tussen deelnemers gedurende het project (**fasen van de procesgang**).
 - Anders, namelijk:
 - Geen invloed
2. In hoeverre heeft de grootte (**schaalgrootte**) van het samenwerkingsverband (project) een invloed gedurende het project (**fasen van de procesgang**)?

De reacties van de respondenten zijn gecategoriseerd aan de hand van de onderstaande indeling.

- Een positieve of negatieve invloed van de grootte (**schaalgrootte**) van het samenwerkingsverband op de interne communicatie tussen deelnemers gedurende het project (**fasen van de procesgang**).

-
- Een positieve of negatieve invloed van de grootte (*schaalgrootte*) van het samenwerkingsverband op de rolinvulling of de coördinatie door deelnemers gedurende het project (*fasen van de procesgang*).
 - Anders, namelijk:
 - Geen invloed
3. In hoeverre heeft een scheiding tussen ontwerp (= projectplan) en uitvoering van de activiteiten (*typen samenwerking: de mate waarin een programmatische opzet en werkwijze van het samenwerkingsverband aanwezig is*) een invloed gedurende het project (*fasen van de procesgang*)?

De reacties van de respondenten zijn gecategoriseerd aan de hand van de onderstaande indeling.

- Een positieve of negatieve invloed van een scheiding tussen ontwerp en uitvoering (*typen samenwerking: de mate waarin een programmatische opzet en werkwijze van het samenwerkingsverband aanwezig is*) op de afstemming tussen de methodiek en de uit te voeren activiteit (arrangement) gedurende het project (*fasen van de procesgang*).
 - Een positieve of negatieve invloed van een scheiding tussen ontwerp en uitvoering (*typen samenwerking: de mate waarin een programmatische opzet en werkwijze van het samenwerkingsverband aanwezig is*) op de reacties voor de aandachtspunten van het project als deelnemer gedurende het project (*fasen van de procesgang*).
 - Anders, namelijk:
 - Geen invloed
4. A. Welke waardering (*perceptie van het vertrouwen tussen partners*) geeft u voor het vertrouwen tussen de partijen [bestuurders, managers, projectleider/coördinator en professionals/vrijwilligers] gedurende het project (*fasen van de procesgang*)?

De reacties van de respondenten zijn gecategoriseerd aan de hand van de onderstaande indeling.

(Score: 1 = laag en 5 = hoog)

Score

Laag				Hoog
1	2	3	4	5

4. B. Zijn er belemmeringen (aandachtspunten) (***belemmeringen voor ontwikkeling van vertrouwen***) voor de ontwikkeling van het vertrouwen tussen de partijen gedurende het project (***fasen van de procesgang***)?

De reacties van de respondenten zijn gecategoriseerd aan de hand van de onderstaande indeling.

- Belemmeringen voor de ontwikkeling van het vertrouwen (***belemmeringen voor ontwikkeling van vertrouwen***) op de coördinatie of de rolinvulling door deelnemers gedurende het project (***fasen van de procesgang***).
- Belemmeringen voor de ontwikkeling van het vertrouwen (***belemmeringen voor ontwikkeling van vertrouwen***) op de aanlevering van cliënten voor uit te voeren activiteiten (arrangementen) gedurende het project (***fasen van de procesgang***).
- Andere belemmering voor de ontwikkeling van het vertrouwen gedurende het project (***fasen van de procesgang***), namelijk
- Geen belemmeringen

Bijlage G. Template semi-gestructureerde interviews intra- organisationele factoren – Organisatie leren

Vet = constructen en attributen op basis van de toelichting voor de gemaakte keuze voor het eigen onderzoek in par. 3.2.2 en par. 3.2.3 en de operationalisering van de theoretische constructen en van scores op constructen in par. 5.3.

Het construct 'fasen van de procesgang' is tijdens de interviews aan de orde gekomen met de labels 'gedurende het project' of 'stappen in de tijd van het project'.

1. Sinds wanneer bent u deelnemer van het project?
2. Welke invloed hebben de leerervaringen (*invloed van leerervaringen op de procesgang c.q. fasen en van procesgang c.q. fasen op projectresultaat*) voor het bereiken van het projectresultaat gedurende het project (*fasen van de procesgang*)?

De reacties van de respondenten zijn gecategoriseerd aan de hand van de onderstaande indeling.

(Score: 1 = laag en 5 = hoog)

Score

Laag				Hoog
1	2	3	4	5

- Geen invloed
- Geen mening

Opmerkingen:

3. Bestaan er drempel(s) of stimulansen (*drempels en stimuli voor organisatie leren*) voor uw leerervaring(en) gedurende het project (*fasen van de procesgang*)?

De reacties van de respondenten zijn gecategoriseerd aan de hand van de onderstaande indeling.

- Drempel voor leerervaring(en) bestaande uit de beschikbare tijd voor projectinzet gedurende het project (*fasen van de procesgang*).
- Drempel voor leerervaring(en) bestaande uit de deelname aan de casebesprekingen of de toewijzingsfunctie van de casemanager voor de casebesprekingen gedurende het project (*fasen van de procesgang*).
- Andere drempel voor leerervaring(en) gedurende het project (*fasen van de procesgang*), namelijk
- Stimulans voor leerervaring(en) bestaande uit aandacht voor intervisie (van elkaar leren) gedurende het project (*fasen van de procesgang*).
- Stimulans voor leerervaring(en) bestaande uit het inzicht in een nieuwe werkwijze door de methodiek of uitvoering van het arrangement gedurende het project (*fasen van de procesgang*).
- Andere stimulans voor leerervaring(en) gedurende het project (*fasen van de procesgang*), namelijk
- Geen mening

Opmerkingen:

4. Welke waardering geeft u voor uw leerervaringen (*perceptie van de leertypen gedurende de implementatiefase: ontwikkeling van kennis, werkwijze en motivatie*) gedurende de uitvoering van het project (*fasen van de procesgang*)?

4. A Kunt u de verandering aangeven in uw kennis* (*perceptie van de leertypen gedurende de implementatiefase: ontwikkeling van kennis*) door de casebesprekingen gedurende het project (*fasen van de procesgang*)?

* Kennis = ten aanzien van inhoud en toepassing van de methodiek in brede zin en/of beter kunnen inspelen op de wensen van een cliënt

De reacties van de respondenten zijn gecategoriseerd aan de hand van de onderstaande indeling.

Score verandering in kennis (NB: 1 = laag; 5 = hoog)

Begin van het project	Midden van het project	Einde van het project

- Geen mening

Opmerkingen:

4. B Hoe groot is de invloed voor uw eigen werkwijze (*perceptie van de leertypen gedurende de implementatiefase: ontwikkeling van de werkwijze*) door de casebesprekingen gedurende het project (*fases van de procesgang*)?

De reacties van de respondenten zijn gecategoriseerd aan de hand van de onderstaande indeling.

Score voor invloed op werkwijze (1 = laag; 5 = hoog)

Begin van het project	Midden van het project	Einde van het project

- Geen mening

Opmerkingen:

4. C Hoe groot is de invloed op uw motivatie (*perceptie van de leertypen gedurende de implementatiefase: ontwikkeling van de motivatie*) om via casebesprekingen te leren gedurende het project (*fases van de procesgang*)?

De reacties van de respondenten zijn gecategoriseerd aan de hand van de onderstaande indeling.

Score voor invloed op motivatie (1 = laag; 5 = hoog)

Begin van het project	Midden van het project	Einde van het project

- Geen mening

Opmerkingen:

Bijlage H. Template semi-gestructureerde interviews – Rol van de actor vrijwilliger

Vet = constructen en attributen met toelichting in par. 3.2.1. en par. 3.2.3.

Het construct 'fasen van de procesgang' is tijdens de interviews aan de orde gekomen met de labels 'gedurende het project' of 'stappen in de tijd van het project'.

1. Kunt u een toelichting geven van de activiteiten (***rol van de actor vrijwilliger: focus op cliënten, intrinsieke motivatie en zelfstandigheid bij taakuitoefening***) die u uitvoert in het project (***fasen van de procesgang***)?

- 2.A Op welke wijze is de cliënt (***rol van de actor vrijwilliger: focus op cliënten***) van belang in het dagverslag (bij een bezoek of na een shift van de opvangfaciliteit) gedurende het project (***fasen van de procesgang***)? Kunt u voorbeelden geven?

- 2.B Op welke wijze is de eigen motivatie (***rol van de actor vrijwilliger: intrinsieke motivatie***) van belang voor de inzet gedurende het project (***fasen van de procesgang***)? Kunt u voorbeelden geven?

- 2.C Op welke wijze is de eigen zelfstandigheid (***rol van de actor vrijwilliger: zelfstandigheid bij taakuitoefening***) van werken (bij een bezoek aan een cliënt of voor een shift van de opvangfaciliteit) van belang gedurende het project (***fasen van de procesgang***)? Kunt u voorbeelden geven?

Bijlagen bij hoofdstuk 6

Bijlage I: Case A Budget & subsidie Innovatiefonds Wmo

Case A Budget & subsidie Innovatiefonds Wmo

Begroot budget ¹	Schatting van de kosten projectmanagement ²	Indicatie kosten inzet professionals ³	Indicatie kosten projectverlenging ⁴
€ 363.000,=	€ 237.800,=	€ 45.000,=	€ 70.575,=
Via subsidie Innovatiefonds Wmo			
€ 180.300,=			

¹ Het budget betreft het totale – indicatieve – middelenbeslag voor case A; de som van ad 2, ad 3 en ad 4 afgerond in duizenden euro's. De dekking van de kosten vanuit een subsidie van het Innovatiefonds Wmo bedraagt € 180.300,=

² De kosten van projectmanagement waaronder de kosten van coördinatie en ondersteuning van professionals, kosten van activiteiten en het uitvoeren van onderzoek. Voor de gehele projectduur - exclusief de projectverlenging van ad 4 - € 237.800,=

³ De toegerekende kosten voor de inzet door professionals van de partners komen uit op € 45.000,=; case A, subsidie aanvraag Innovatiefonds Wmo, 2009: 13

⁴ Een proportionele ophoging van het middelenbeslag van ad 2 en ad 3 naar rato van de projectverlenging ten opzichte van de oorspronkelijke projectduur; betreft respectievelijk een half jaar ten opzichte van 2 jaar en komt uit op circa 25 %.

Bron: projectdocumentatie, zie databronnen case A

Bijlage J: Case B Budget & subsidie Innovatiefonds Wmo

Case B Budget & subsidie Innovatiefonds Wmo

Begroot budget ¹	Schatting van de kosten projectmanagement en kosten inzet professionals ²	Indicatie kosten projectverlenging ³
€ 1.075.000,=	€ 977.500,=	€ 97.750,=
Via subsidie Innovatiefonds Wmo 200.000,=		

¹ Het budget betreft het totale – indicatieve – middelenbeslag voor case B; de som van ad 2 en ad 4 afgerond in duizenden euro's. De dekking van de kosten vanuit een subsidie van het Innovatiefonds Wmo bedraagt € 200.000,=

² De kosten van projectmanagement waaronder de kosten van coördinatie en ondersteuning van professionals, kosten van activiteiten en het uitvoeren van onderzoek. De toegerekende kosten van de inzet van de professionals voor cliëntbesprekingen en trainingen zijn hierin eveneens opgenomen. Voor de gehele projectduur – 2009 € 414.750,= en 2010 € 562.750,= exclusief de projectverlenging van ad 4 – komen de kosten voor projectmanagement en inzet professionals uit op € 977.500,=. De inzet voor projectmanagement is 1,6 fte en voor de professionals van het projectteam 5,2 fte. Een nadere specificatie van het budget – gesplitst in kosten projectmanagement en kosten inzet professionals – is niet beschikbaar.

³ Een proportionele ophoging van het middelenbeslag van ad 2 en ad 3 naar rato van de projectverlenging ten opzichte van de oorspronkelijke projectduur; dit betreft respectievelijk 2 kwartalen ten opzichte van 14 kwartalen en is afgerond 10%.

Bron: projectdocumentatie, zie databronnen case B

Bijlage K: Case C Budget & subsidie Innovatiefonds Wmo

Case C Budget & subsidie Innovatiefonds Wmo

Begroot budget ¹	Schatting van de kosten projectmanagement ²	Indicatie kosten inzet professionals ³	Indicatie kosten projectverlenging ⁴
€ 367.000,=	€ 225.600,=	€ 50.000,=	€ 90.948,=
Via subsidie Innovatiefonds Wmo € 38.400,=			

¹ Het budget betreft het totale – indicatieve – middelenbeslag voor case C; de som van ad 2, ad 3 en ad 4 afgerond in duizenden euro's. Een opgestelde begroting ontbreekt. De dekking van de kosten vanuit Innovatiefonds Wmo betreft alleen de inhuur van de strategisch projectleider waarvan de schatting van het bedrag – tarief per dagdeel conform dezelfde functie case A – uitkomt op € 38.400,=

² De kosten projectmanagement waaronder de kosten van coördinatie en ondersteuning van professionals, kosten van activiteiten en het uitvoeren van onderzoek. Voor de gehele projectduur - exclusief de projectverlenging van ad 4 - € 225.600,=. Inzet projectmanagement: strategisch projectleider 4 uur per week voor 1 jaar en uitvoerend projectleider 24 uur per week voor 1 jaar en 4 uur per week voor 0,5 jaar door wisseling in projectmanagement voor medewerker van eigen deelgemeente. De ureninspanning is gekapitaliseerd op basis van de gehanteerde tarieven bij case A voor overeenkomstige functies.

³ Een schatting via een gekapitaliseerde inzet door professionals van de partners voor cliëntbesprekingen en trainingen. Groepsgrootte betreft circa 10 professionals met 2 uur per week voor een implementatiefase van 1,5 jaar. Bij een netto urennorm per fte van 1.300 uur per jaar is de totale ureninspanning circa 1,1 fte gewaardeerd tegen bruto € 42.000,= per jaar exclusief werkgeverslasten (FSK 9): totaal circa € 50.000,=

⁴ Een proportionele ophoging van het middelenbeslag van ad 2 en ad 3 naar rato van de projectverlenging ten opzichte van de oorspronkelijke projectduur; betreft respectievelijk 3 kwartalen ten opzichte van 9 kwartalen en komt uit op 33%.

Bron: projectdocumentatie, zie databronnen case C

Bijlage L: Case D Budget & subsidie Innovatiefonds Wmo

Case D Budget & subsidie Innovatiefonds Wmo

Begroot budget ¹	Schatting van de kosten projectmanagement ²	Indicatie kosten projectverlenging ³
€ 113.000,=	€ 113.350,=	-
Via subsidie Innovatiefonds Wmo € 90.120,=		
PM Aankoop pand en inrichting € 245.000,=		

¹ Het budget betreft het totale – indicatieve – middelenbeslag voor case D; de som van ad 2 en ad 3 afgerond in duizenden euro's. De middelen voor de aankoop van de opvangfaciliteit (appartement) ad € 184.000,= alsmede de inrichtings- en opstartkosten ad € 61.000,= blijven buiten beschouwing. De dekking van de kosten vanuit een subsidie van het Innovatiefonds Wmo bedraagt € 90.120,=

² Ondermeer de kosten van coördinatie en ondersteuning van vrijwilligers en kosten van activiteiten. Voor de gehele projectduur – periode juli 2008 t/m 1 januari 2011 – kosten salaris ad € 77.200 en overige projectkosten ad € 36.150 inclusief vrijwilligersvergoeding ad € 4.500,= ; totaal € 113.500,=. De kosten van een coördinator voorafgaand aan juli 2008 wordt afgezien doordat er sprake is van een combinatie met andere werkzaamheden.

³ Heeft niet plaats gevonden.

Bron: projectdocumentatie, zie databronnen case D

Opmerking: een indicatie van de inzet aan vrijwilligers - exclusief de inzet van professionals bij de partners - is als volgt: de groepsgrootte bestaat uit circa 10 vrijwilligers voor de implementatiefase van 1,5 jaar, met een gemiddelde inzet van 2 dagdelen per week volgens opgave projectleider. Het totaal voor de inzet aan uren komt uit op 4.000 uur.

Bijlage M: Case E Budget & subsidie Innovatiefonds Wmo

Case E Budget & subsidie Innovatiefonds Wmo

Begroot budget ¹	Schatting van de kosten projectmanagement ²	Indicatie kosten projectverlenging ³
€ 140.000,=	€ 140.284,=	-
Via subsidie Innovatiefonds Wmo € 24.038,=		

¹ Het budget betreft het totale – indicatieve – middelenbeslag voor case E; de som van ad 2 en ad 3 afgerond in duizenden euro's. De dekking van de kosten via een subsidie van het Innovatiefonds Wmo bedraagt € 24.038,=

² Ondermeer de kosten van coördinatie en ondersteuning van professionals, kosten van activiteiten. Voor de gehele projectduur: voor het jaar 2009 is het budget € 56.494,= en voor 2010 en 2011 elk een budget van € 41.895,=

³ Heeft niet plaats gevonden.

Bron: projectdocumentatie, zie databronnen case

Opmerking: een indicatie voor de inzet in uren van de vrijwilligers - exclusief de inzet van professionals bij de partners - is als volgt: de groepsgrootte bestaat uit circa 8 vrijwilligers voor de implementatiefase waarbij de gemiddelde inzet - over een onderwijsperiode van 20 weken - 160 uur stage betreft. Het project kent 5 onderwijsperiodes. De totale inzet aan uren komt uit op circa 6.400 uur.

Bijlage bij hoofdstuk 7

Bijlage N: Cross-case analyse van het middelenbeslag van de cases

Projecten leggen beslag op *strategische resources* in de zin van schaarse middelen die in principe door de opdrachtgever alternatief kunnen worden aangewend. De veronderstelling die in de lijn van het onderzoek ligt, is dat indien er meer aandacht zou bestaan voor de procesgang c.q. fasen bij IOS een niet effectieve besteding van deze (publieke) middelen – voor de situatie dat de resultaten van een project achterblijven – kan verminderen. Tot deze middelen zijn te rekenen: de financiële middelen vanuit een bedrijfseconomische optiek, de *management resources* die terugkomen in de managementcapaciteit waarin de betrokkenheid en aandacht van het management tot uiting komt of de beschikbare tijd. De keuze bij de analyse van het middelenbeslag blijft beperkt tot het opgesomde drietal typen resources en is in het overzicht in Tabel 7.6 aangegeven.

Tabel 7.6. Het middelenbeslag van de cases ¹

<i>Middelen</i>	<i>Cases</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
Begroot budget ²		€ 363.000,=	€ 1.075.000,=	€ 367.000,=	€ 113.000,=	€ 140.000,=
waarvan subsidie Innovatiefonds Wmo ³		€ 115.300,=	€ 200.000,=	€ 200.000,=	€ 90.120,=	€ 21.571,=
Eigen middelen deelnemers:						
• In geld t.o.v. totaal budget ⁴		± 70 %	± 80 %	± 45 %	± 20 %	± 85 %
• In tijd ⁵						
* Bestuur ⁶		840 uur	576 uur	288 uur	240 uur	PM ⁷
* Professionals ⁸		1.757 uur	7.436 uur	1.902 uur	-	-
* Vrijwilligers ⁹		-	-	-	6.000 uur	6.400 uur

¹ Zie hoofdstuk 6 Bijlagen I t/m M.

² Het geraamde budget als het totale financiële middelenbeslag gedurende de looptijd van het project, bestaande uit kosten van het projectmanagement, kosten voor inzet van professionals en eventuele kosten voor projectverlenging.

³ Betreft toegekende subsidies.

⁴ In procenten, afgerond.

⁵ Inzet door projectleiders/projectcoördinatoren of professionals komt ook terug als geoffreerde uren en is onderdeel van het totaal budget aan kosten.

⁶ Raming van de ureninzet op basis van het aantal gerealiseerde bijeenkomsten voor overleg door bestuur – telling via het aantal verslagen – waarbij 1 bijeenkomst een tijdsbeslag van circa 4 uur inhoudt (als totaal van voorbereidings-, vergader- en reistijd) en het aantal deelnemende instellingen.

⁷ Bij case E ontbreekt een ingestelde stuurgroep voor het project en vindt maandelijks overleg plaats van de projectcoördinator met de landelijk projectleider en zijn de contacten met de directeur gericht op operationale onderwerpen.

⁸ Raming van het aantal beschikbare uren voor de inzet van professionals op basis van het geoffreerde budget en een bruto uurtarief of het aantal fte en een netto urennorm per fte per jaar; toegerekend naar de totale projectduur.

⁹ Raming van het aantal beschikbare uren voor de inzet van vrijwilligers op basis van de groepsgrootte; toegerekend naar de totale projectduur.

SAMENVATTING VAN DE DISSERTATIE

Samenvatting (Nederlandse samenvatting)

Veranderingen in de externe omgeving vormen voor organisaties in het algemeen het vertrekpunt voor een nieuwe koersbepaling (Volberda, Van den Bosch & Heij, 2018; Volberda, Baden-Fuller & Van den Bosch, 2001). Interorganisationele samenwerking (IOS) kan daarvoor een optie zijn om strategische vernieuwing van de organisatie te bevorderen (Raisch, Volberda & Schmitt, 2018; Van den Bosch, Van Wijk & Volberda, 2003). In de wetenschappelijke management literatuur wordt voor interorganisationele samenwerking op conceptueel niveau een procesdimensie onderscheiden. In deze procesdimensie van interorganisationele samenwerking staan ondermeer de fasen van de procesgang centraal. De theoretische onderbouwing van conceptuele proces frameworks, de invloed van de procesdimensie op de performance, en illustraties ervan via de empirie blijven echter nog onderbelicht (Oliveira, 2019; Gomes, 2016; Christoffersen, 2014).

In deze dissertatie staan in dit verband twee onderzoeksvragen centraal: (1) Welke intra-organisationele factoren en inter-organisationele factoren beïnvloeden de fasen van de procesgang van interorganisationele samenwerking en op welke wijze? en (2) Op welke wijze beïnvloedt deze procesgang de performance van interorganisationele samenwerking? Als onderzoekscontext is daarbij gekozen voor de non-profit sector. Deze sector is in het onderzoek hiernaar nog onderbelicht. Vervolgens is binnen de non-profit sector gekozen voor de langdurige zorg aan ouderen vanwege de dynamiek in wet- en regelgeving en de daaruit voortvloeiende noodzaak tot strategische vernieuwing. En bij die strategische vernieuwing speelt interorganisationele samenwerking een belangrijke rol. Een voorbeeld van de dynamiek in wet- en regelgeving is de komst van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo, 2007). Deze wet beoogt mede een strategische vernieuwing van de beleidscontext door een verandering van een aanbod-oriëntatie naar een beoogde zelfregie van de zorgvrager. Dit leidt tot de noodzaak van een *paradigmawisseling* voor de betreffende actoren. Vanuit een strategisch management perspectief kan een interorganisationele samenwerking tussen actoren een bijdrage leveren aan de strategische vernieuwing van de langdurige zorg en het concurrentievermogen van zorgaanbieders versterken.

Een ander argument voor de keuze van de onderzoekscontext van de ouderenzorg is dat daarvoor zowel een grote beleidsmatige als maatschappelijke belangstelling aanwezig is en mede daardoor een belangrijke onderzoeksetting vormt. De koppositie die Nederland in internationaal verband qua uitgaven van de gezondheidszorg hiervoor inneemt, bezien vanuit de *long-term care*, is voor beleidsontwikkelaars meer dan alleen een uitdaging. Zo neemt de doelgroep ouderen qua omvang in de tijd voorlopig nog toe, stijgt de zorgzwaarte van ouderen in de komende jaren en worden zorgaanbieders geconfronteerd met oplopende financiële tekorten. Ook binnen de strategische vernieuwing van de beleidscontext door de Wmo (2007) wordt het van belang (VNG, 2012) geacht om vooral een *procesdimensie* te onderkennen in interorganisationale samenwerking en daaraan meer aandacht te geven.

De onderzoeksvragen richten zich in het bijzonder op (1) de invloed van intra-organisationale factoren en inter-organisationale factoren op de continuïteit van de procesgang c.q. fasen en (2) de invloed van de continuïteit van de procesgang c.q. fasen op de performance van interorganisationale samenwerking. Voor de performance van interorganisationale samenwerking is naast een contentdimensie, eveneens een procesdimensie onderscheiden waarvan in Box 9.1 een conceptuele uitwerking is aangegeven.

Box 9.1. Verkorte toelichting van de conceptuele uitwerking van de performance van interorganisationale samenwerking (IOS): het onderscheid in de tijds- en contentdimensie

Voor een beoordeling van de performance van IOS zijn 2 invalshoeken oftewel dimensies relevant. Deze zijn als volgt gedefinieerd:

- (1) de *tijdsdimensie* van de performance: *de mate van tijdigheid van de oplevering* van een product of dienst uitgaande van de initiële projecttermijn;
- (2) de *contentdimensie* van de performance: *de mate van voldoen aan vooraf opgestelde specificaties* (uitgaande van de doelstellingen van de samenwerking) *van een product of dienst*.

Bron: deze dissertatie, hoofdstuk 1, op basis van Box 1.2

Voorafgaand aan het empirische onderzoek in de dissertatie zijn eerst leemten in de literatuur voor interorganisationale samenwerking (zie hoofdstuk 2) in kaart

gebracht, waarvan in Box 9.2 een verkort overzicht is gegeven. De actualiteit van de eerder gesignaleerde leemten in de literatuur is tevens aangegeven voor de periode na 2017.

Box 9.2 Verkort overzicht van de leemten in de literatuur voor interorganisationale samenwerking (IOS)

- De procesdimensie van interorganisationale samenwerking is onderbelicht (Oliveira, 2019; Connelly, 2018; Vanneste, 2014; Christoffersen, 2014).
- Een conceptueel integratief proces framework van de performance van interorganisationale samenwerking is niet aanwezig (Oliveira, 2019; Connelly, 2018; Majchrzak, 2014; Vanneste, 2014).
- De invalshoek van de klant voor de invloed op de waardering van de performance van interorganisationale samenwerking blijft achterwege (Christoffersen, 2014).
- De (semi-)publieke sector is qua onderzoekscontext onderbelicht (Dyer, 2018; Brattström, 2018; Gomes, 2016; Majchrzak, 2014).

Bron: deze dissertatie, hoofdstuk 2, op basis van Box 2.9

Vervolgens is op basis van het literatuuronderzoek een theoretische onderbouwing gegeven voor de ontwikkeling van een *conceptueel integratief proces framework* voor interorganisationale samenwerking en zijn op basis van dit framework proposities geformuleerd (zie hoofdstuk 3). Daarna is de onderzoekscontext geschetst voor de periode 1968-2018. In die periode staat de strategische vernieuwing van de zorg aan ouderen op landelijk niveau centraal (zie hoofdstuk 4). In de onderzoeksmethodologie komen ondermeer de case selectiecriteria aan de orde en de opzet van een case study database, met in totaal circa 400 documenten en 4.700 pagina's bestaande uit interne en externe rapportages en de verslaglegging van de interviews, als basis voor de data analyse (zie hoofdstuk 5).

Het case studie onderzoek is gericht op theorieontwikkeling naar de procesdimensie van interorganisationale samenwerking en de implicaties daarvan voor de performance van deze samenwerking. Binnen de geschetste onderzoekscontext is gekozen voor de gemeente Rotterdam met een meerjarig programma voor de komst van de Wmo in 2007, als enige gemeente binnen de vier grootste gemeenten

(G4). Voorts vindt bij de case selectie aansluiting plaats bij het Innovatiefonds Wmo te Rotterdam. In deze onderzoekscontext van de langdurige zorg is de eerder genoemde paradigmawisseling in de periode 1968-2018 nader geanalyseerd. Daaruit blijkt dat er sprake is van meer aanbodgericht voorzieningen ter beschikking stellen naar de cliënt meer centraal stellen en voorts meer integraal werken, meer maatwerk bieden.

In deze explorerende analyse is in de context van de strategische vernieuwing van de langdurige zorg het ontwikkelde conceptueel integratief proces framework en de proposities onderzocht voor elke van de vijf longitudinale case studies afzonderlijk (zie hoofdstuk 6) en in een onderlinge vergelijking c.q. cross-case analyse (zie hoofdstuk 7) in de periode 2006-2012. In de analyse van de case-studies staan de activiteiten van actoren en partners centraal.

De studie geeft inzicht in hoe intra-organisationale factoren en inter-organisationale factoren de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van de samenwerking beïnvloeden en op welke wijze de continuïteit van procesgang c.q. fasen de performance van interorganisationale samenwerking beïnvloeden. Bijvoorbeeld op welke wijze de continuïteit van de procesgang c.q. fasen van de intra-organisationale factor wordt beïnvloed door de complementariteit van activiteiten tussen de partners. En voorts op welke wijze een hoge continuïteit van de procesgang c.q. fasen een positieve invloed heeft op de resultaten en daarmee op de performance van interorganisationale samenwerking.

Uitgaande van de leemten in de literatuur zijn de *wetenschappelijke bijdragen* van de dissertatie in Box 9.3 opgenomen. Ten eerste, de theoretische bijdragen met een conceptualisering van het integratief proces framework van de performance van interorganisationale samenwerking en de ontwikkeling van proposities. Ten tweede, de methodologische bijdragen met een operationalisering van de constructen van het conceptueel integratief proces framework van de performance van interorganisationale samenwerking (IOS) ten behoeve van het empirisch onderzoek. Ten derde zijn onderzoekscontextuele bijdragen tot stand gekomen op basis van de empirie: via longitudinaal case onderzoek vindt illustratie plaats van de proposities en het conceptueel integratief proces framework van de performance van interorganisationale samenwerking.

Box 9.3. Verkort overzicht van de wetenschappelijke bijdragen van de dissertatie

1. Theoretische bijdragen:

- Conceptualisering van de procesdimensie – fasen van de procesgang en continuïteit van de procesgang – van IOS op inter-organisationeel niveau
- Conceptualisering via een bredere context van intra- en inter-organisationale factoren die de procesgang mogelijk beïnvloeden via een ontwikkeld conceptueel integratief proces framework van de performance van IOS en de daarop gebaseerde proposities
- Conceptualisering van de performance van IOS met de invalshoek van de klant c.q. cliënt-eindgebruiker en het onderscheid in de tijds- en contentdimensie

2. Methodologische bijdragen:

- Operationalisering van de theoretisch onderbouwde constructen
- Nieuwe onderzoekscontext voor IOS
- Longitudinaal case studie opzet voor IOS

3. Empirische bijdragen gebaseerd op de non-profit sector:

- Via longitudinaal, comparatief case onderzoek illustratie van de proposities en van het conceptueel integratief proces framework van de performance van IOS

Bron: deze dissertatie, hoofdstuk 8, op basis van Tabel 8.1

Op basis van het onderzoek zijn *management implicaties* geformuleerd voor de betrokken partners bij interorganisationale samenwerking. In Box 9.4 is een beknopt overzicht gegeven van deze management implicaties gerelateerd aan de vier door Birkinshaw & Goddard (2009) en Van den Bosch (2012) onderscheiden kernactiviteiten van Management. Die vier kernactiviteiten zijn respectievelijk: het management van doelstellingen, het management van motivatie, het management van coördinatie en het management van besluitvorming. Uitgaande van de gekozen onderzoekscontext is een vijfde management implicatie voor de betrokken organisaties aan het overzicht toegevoegd inzake vrijwilligers.

Box 9.4. Verkort overzicht van management implicaties voor interorganisationale samenwerking (IOS) gebaseerd op kernactiviteiten voor Management

1. Het management van doelstellingen:

- Om de performance van IOS te verbeteren, dient het management van de bij IOS betrokken organisaties in de doelstelling(en) meer aandacht te geven aan een externe oriëntatie, c.q. de behoeften van de klant.

2. Het management van motivatie:

- De continuïteit van de procesgang c.q. fasen en daarmee de performance van IOS verbetert als het management van de bij IOS betrokken organisaties met de intra-organisationale factor organisatie leren, een overeenkomstige ontwikkeling van kennis, werkwijze en motivatie voor professionals en vrijwilligers bevordert.

3. Het management van coördinatie:

- De continuïteit van de procesgang c.q. fasen en daarmee de performance van IOS neemt toe als het management van de bij IOS betrokken organisaties met de inter-organisationale factor typen samenwerking, kiest voor een interactieve aanpak voor de projectstrategie waardoor 'denken' en 'doen' geen gescheiden trajecten vormen.

4. Het management van besluitvorming:

- De veronderstelling van complementariteit met betrekking tot de vier kernactiviteiten voor het management leidt er toe dat bij een verandering in de externe omgeving, en als gevolg daarvan een besluit tot verandering in één van de kernactiviteiten van het management, dat besluit niet geïsoleerd moet worden genomen. Ook dient aandacht besteed te worden aan besluiten tot veranderingen in de overige complementaire kernactiviteiten van management zowel binnen de betrokken organisaties als op inter-organisationeel niveau ten einde de performance van IOS positief te beïnvloeden.

5. Management implicatie voor betrokken organisaties in de gekozen onderzoekscontext inzake de inzet van vrijwilligers:

- De aanwezige cliëntgerichte focus, intrinsieke motivatie en zelfstandigheid van werken bij vrijwilligers, vraagt een werkwijze die meer ruimte geeft aan het uitgangspunt van zelfstandigheid en bredere navolging zoals door zorgaanbieders die aan cliënten binnen de (semi-) publieke sector zorg en ondersteuning bieden.

Bron: deze dissertatie, hoofdstuk 8, op basis van Box 8.4, naar Birkinshaw & Goddard (2009) en Van den Bosch (2012)

Voorstellen voor een onderzoeksagenda inzake interorganisationale samenwerking (IOS) zijn in Box 9.5 in een verkort overzicht aangegeven waaronder een vervolgonderzoek naar een dominante fase in de procesgang van interorganisationale samenwerking (zie punt 2) en een verbreding van de analyse met de afzonderlijke partners (organisationeel niveau) (zie punt 5).

Box 9.5. Verkort overzicht van de agenda voor toekomstig onderzoek naar de procesdimensie van interorganisationale samenwerking (IOS) en de invloed daarvan op de performance van interorganisationale samenwerking

1. In hoeverre vormt een knelpunt voor een bepaalde fase wederom een knelpunt voor een volgende fase van de procesgang? Op welke wijze kan overeenkomstig de suggestie van Birkinshaw e.a. (2008) een verbreding van perspectieven, zoals naar een institutioneel perspectief, in het onderzoek hier aan bijdragen?
2. In hoeverre is er sprake van een dominante fase in de procesgang van IOS en welke initiële condities, zoals aangegeven door Das & Teng (2002) zijn hierbij voor de procesgang c.q. fasen van IOS van belang?
3. Op welke wijze kan een verdere differentiatie plaatsvinden van de fasen van de procesgang aan de hand van intra- of inter-organisationale factoren, zoals opgemerkt door ondermeer Child e.a. (2005) en Inkpen e.a. (2004), die de procesgang c.q. fasen van IOS beïnvloeden?
4. Overeenkomstig de suggestie van Van den Bosch (2012): hoe kan het inzicht toenemen inzake het mogelijke bestaan van complementariteit van vier kernactiviteiten van Management voor IOS en daarmee voor de strategische opties voor de partners om de performance van IOS te verbeteren?
5. Op welke wijze kan een breder analyseniveau, te weten: cliënt-eindgebruiker, inter-organisationeel en organisationeel niveau, voor de bijdrage van de doelstellingen aan de invloed op de waardering van de performance van IOS plaats vinden?

Bron: deze dissertatie, hoofdstuk 8, op basis van Box 8.5

Concluderend betekent dat dit onderzoek naar de procesdimensie en performance van interorganisationale samenwerking bijdraagt aan de wetenschappelijke managementliteratuur op het terrein van interorganisationale samenwerking. De

onderzoeksvragen richten zich op (1) de invloed van intra-organisationale en inter-organisationale factoren op de procesgang van interorganisationale samenwerking en (2) de invloed van de procesgang op de performance van interorganisationale samenwerking. De onderzoeksvragen zijn overeenkomstig met de leemte in het overzicht van de literatuur: de procesdimensie van interorganisationale samenwerking. Bijdragen van de dissertatie zijn met name theoretisch met een conceptualisering van de procesdimensie en empirisch waarbij illustratie plaatsvindt van de proposities en het conceptueel integratief proces framework met longitudinale vergelijkende case studies (zie Box 9.3).

Summary (Engelse samenvatting)

Changes in the external environment are generally the starting point at which organizations choose to take a new course (Volberda, Van Den Bosch & Heij, 2018; Volberda, Baden-Fuller & Van Den Bosch, 2001). Interorganizational Cooperation (IOC) can in this case be an option to foster strategic renewal of the organization (Raisch, Volberda & Schmitt, 2018; Van Den Bosch, Van Wijk & Volberda, 2003). In the scientific management literature there has been, at a conceptual level, the determination of a process dimension for interorganizational cooperation. This process dimension of interorganizational cooperation is centered on, amongst other things, the stages of the process. The theoretical substantiation of conceptual process frameworks, the influence of the process dimension on performance, and illustrations of this through empirical research, are however still, underexposed (Oliveira, 2019; Gomes, 2016; Christoffersen, 2014).

Within this context, this thesis is centered upon two research questions: (1) Which intra-organizational factors and inter-organizational factors influence the stages of the process of interorganizational cooperation and how? (2) In which way does this process influence the performance of interorganizational cooperation? The non-profit sector has been chosen as research context, as it is as yet underexposed in prior research. Subsequently, the choice within this sector was to focus upon long-term care for the elderly people because of the dynamics in law and regulation and the resulting need for strategic renewal - and interorganisational cooperation play an important role in this strategic renewal.

An example of the dynamics in law and regulation is the arrival of the *Wet Maatschappelijke Ondersteuning* (Social Support Act) or WMO in 2007. The WMO is also aimed at a strategic renewal of the policy context through a change from a supply orientation (an offering to the individual) to the intentional self-direction of the person asking for care. This leads to the need for a paradigm shift for the actors involved. From a strategic management perspective, interorganizational cooperation between actors can contribute to the strategic renewal of long-term care and strengthen the competitiveness of care providers.

The research questions focus on (1) the influence of intra-organizational factors and inter-organizational factors on the continuity of the process c.q. stages and

(2) the influence of the continuity of the process c.q. stages on the performance of interorganizational cooperation. Next to a content dimension of the performance of interorganizational cooperation, a process dimension is distinguished of which a conceptual elaboration is indicated in Box 9.1.

Box 9.1. *Short explanation of the conceptual elaboration of the performance of interorganizational cooperation (IOC): the distinction between the time dimension and content dimension*

For the assessment of the performance of IOC, 2 perspectives i.e. dimensions are relevant. These are defined as follows:

(1) the *time dimension* of the performance: *the degree of timeliness of the delivery* of a product or service starting from the initial project deadline;

(2) the *content dimension* of the performance: *the degree of meeting predefined specifications* (based on the objectives of the cooperation) *of a product or service*.

Source: this thesis, Chapter 1, based on Box 1.2

In the literature review, the gaps with respect to interorganizational cooperation have been identified (see Chapter 2), of which a short overview is given in Box 9.2. The current status of earlier-signalled gaps in the literature is also indicated for the period after 2017.

Box 9.2 *Short overview of the gaps in the literature on interorganizational cooperation (IOC)*

- The process dimension of interorganizational cooperation is underexposed (Oliveira, 2019; Connelly, 2018; Vanneste, 2014; Christoffersen, 2014).
- A conceptual integrative process framework for the performance of interorganizational cooperation is not extant (Oliveira, 2019; Connelly, 2018; Majchrzak, 2014; Vanneste, 2014).
- The perspective of the customer for the influence on the appreciation of the performance of interorganizational cooperation remains in abeyance (Christoffersen, 2014).
- The (semi-)public sector is in terms of research context underexposed (Dyer, 2018; Brattström, 2018; Gomes, 2016; Majchrzak, 2014).

Source: this thesis, Chapter 2, based on Box 2.9

Subsequently, a theoretical foundation based on literature research is given for the development of a *conceptual integrative process framework* for interorganizational cooperation and propositions have been formulated based on this framework (see Chapter 3). Thereafter, the research context is outlined for the period 1968-2018. In this period the strategic renewal of care for the elderly at a national level is central (see Chapter 4). Case research criteria are discussed in the research methodology, as well as the set-up of a case study database, with in total approximately 400 documents and 4.700 pages consisting of internal and external reports and the interview reports, as a basis for the data analysis (see Chapter 5).

The case study research is aimed at theory development for the process dimension of interorganizational cooperation and the implications thereof for the performance of the cooperation. Within the research context outlined, the municipality of Rotterdam has been selected (as the only municipality within the G4, the four largest Dutch municipalities) with a multi-year program for the introduction of the WMO in 2007. In addition, case selection is linked to the WMO Innovation Fund Wmo in Rotterdam. In this research context of long-term care a trend towards offering more demand-oriented services to the client, working in a more integrated way, offering more customization, has been analyzed.

In this exploratory analysis the developed integrative process framework and propositions have been investigated in the context of strategic renewal of long-term care for each of the five longitudinal case studies separately (see Chapter 6) and in a mutual comparison c.q. cross-case analysis (see Chapter 7) in the period 2006-2012. In the analysis of the case studies, the activities of actors and partners are central.

The study provides insight into how intra-organizational factors and inter-organizational factors influence the continuity of the process c.q. stages of the cooperation; and in which way the continuity of the process c.q. stages influence the performance of interorganizational cooperation. For example how the continuity of the process c.q. stages of the intra-organizational factor is influenced by the complementarity of activities between the partners - and furthermore how a higher continuity of the process c.q. stages has a positive influence on the results and therefore on the performance of interorganizational cooperation.

Based on the gaps in the literature, *scientific contributions* have been included in the thesis in Box 9.3. Firstly, the theoretical contributions with a conceptualization of the integrative process framework of the performance of interorganizational cooperation and the development of propositions. Secondly, the methodological contributions with an operationalization of the constructs of the conceptual integrative process framework of the performance of interorganizational cooperation (IOC) for the purpose of empirical research. Thirdly, research contextual contributions have been established on the basis of the empirical research: longitudinal case studies illustrate propositions and the conceptual integrative process framework of the performance of interorganizational cooperation.

Box 9.3. *Short overview of the scientific contribution of the thesis*

1. Theoretical contributions:

- Conceptualization of the process dimension – stages of the process and continuity of the process – of IOC at the interorganizational level
- Conceptualisation through a broader context of intra-organizational and inter-organizational factors that possibly influence the process through a developed conceptual integrative process framework for the performance of IOC and propositions based on it
- Conceptualization of the performance of IOC from the perspective of the customer c.q. client-end-user and the distinction in a time dimension and content dimension

2. Methodological contributions:

- Operationalization of the theoretical substantiated constructs
- A new research context for IOC
- A longitudinal case study set-up for IOC

3. Empirical contributions based on the non-profit sector:

- Through longitudinal, comparative case studies, propositions and the conceptual integrative process framework of the performance of IOC are illustrated

Source: this thesis, Chapter 8, based on Table 8.1

Based on the study, *management implications* have been formulated for the partners involved in interorganizational cooperation. In Box 9.4 a brief overview is given of these management implications related to the four core activities of Management determined by Birkinshaw & Goddard (2009) and Van Den Bosch (2012). These four core generic management activities are respectively: managing direction, managing motivation, managing coordination and managing decisions.

Box 9.4. *Short overview of management implications of interorganizational cooperation (IOC) based on core activities of Management*

1. Managing direction:

- In order to improve the performance of IOC, the management of the organizations involved in IOC should give more attention in the objective(s) to an external orientation, in particular the customer's needs.

2. Managing motivation:

- The continuity of the process c.q. stages and thus the performance of IOC improves if the management of the organizations involved in IOC stimulate a synchronized development of knowledge, methods and motivation for professionals and volunteers through the intra-organizational factor 'organizational learning'.

3. Managing coordination:

- The continuity of the process c.q. stages and thus the performance of IOC increases if the management of the organizations involved in IOC choose an interactive approach for the project strategy with the inter-organizational factor 'types of cooperation', whereby 'thinking' and 'acting' do not follow separate processes.

4. Managing decisions:

- The assumption of complementarity concerning the four core activities of management implies that in case of a change in the external environment, and as a consequence of that a decision to change one of the core activities of management, that decision must not be taken in isolation. Attention should also be given to decisions for change in the other complementary core activities of management both within organizations involved and at the inter-organizational level in order to positively influence the performance of IOC.

Source: this thesis, Chapter 8, based on Box 8.4, as distinguished by Birkinshaw & Goddard (2009) and Van Den Bosch (2012)

Proposals for a research agenda on interorganizational cooperation (IOC) are indicated in a short overview in Box 9.5 including a follow-up study into a dominant stage in the process of interorganizational cooperation (see Point 2) and a broadening of the analysis with the different partners (at the organizational level) (see Point 5).

Box 9.5. *Short overview of the agenda for future research into the process dimension of interorganizational cooperation (IOC) and the influence thereof on the performance of interorganizational cooperation*

1. To what extent does a bottleneck in a specific stage once again create a bottleneck in a subsequent stage? In which way, according to the suggestion of Birkinshaw et al. (2008) can a broadening of perspective, such as an institutional perspective, contribute to the research?
2. To what extent is there a dominant stage in the process of IOC and which initial conditions, as indicated by Das & Teng (2002) are important for the process c.q. stages of IOC?
3. In which way can a further differentiation of the stages of the process take place, as noted by Child et al. (2005) and Inkpen et al. (2004), among other researchers, on the basis of intra-organizational or inter-organizational factors that influence the process c.q. stages of IOC?
4. In accordance with the suggestion of Van Den Bosch (2012): how can more insight be gained into the possible existence of complementarity of four core activities of Management for IOC and thus for the strategic options for the partners to improve the performance of IOC?
5. In which way can a broadening of the analysis (i.e. at the client end-user, inter-organizational and organizational level), of the contribution of targets on the evaluation of the performance of IOC take place?

Source: this thesis, Chapter 8, based on Box 8.5

Conclusion: this study into the process dimension and performance of interorganizational cooperation contributes to the scientific management literature in the field of interorganizational cooperation. The research questions focus on (1) the influence of intra-organizational and inter-organizational factors on the process of interorganizational cooperation and (2) the influence of the process on the performance of interorganizational cooperation in accordance with a gap in the review of the literature: the process dimension of interorganizational

cooperation. Main contributions of the thesis are theoretical i.e. conceptualization of the process dimension and empirical i.e. propositions and the conceptual integrative process framework are illustrated by longitudinal, comparative case studies (see Box 9.3).

OVER DE AUTEUR



René N.M. Bot (geboren 18 november 1958 in Den Haag) studeerde aan de Faculteit der Economische Wetenschappen (1981-1988) van de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Daar aan voorafgaand is een studie commerciële economie gevolgd aan de Stichting Gelders Instituut voor Hoger Economisch en Administratief Onderwijs (1976-1980) te Arnhem. Eerdere functies en werkervaring hebben betrekking op zelfstandig adviseur kunst-sponsoring (1988-1994), adviseur marketing bij een rijksinstelling (1994-1998), consultant voor strategisch management in de culturele sector (1998-2002), adviseur en manager planning & control bij een gemeentelijke instelling (2002-2008). De huidige functie is procesanalist voor de bedrijfsvoering bij de gemeente Rotterdam waaronder het Expertisecentrum Processen van de Bestuurs- en concernondersteuning (2008-heden). In het werk als procesanalist staat het ontwerp en de beschrijving van een proces voor organisatieonderdelen op basis van vigerende wet- en regelgeving (compliance) centraal zodat de uitvoering van een proces effectief, efficiënt en rechtmatig kan plaatsvinden.

Het dissertatie onderzoek is gestart in februari 2011 met als promotor prof.dr.ing. Frans A.J. van den Bosch van het Department of Strategic Management and Entrepreneurship van de Rotterdam School of Management, Erasmus University. Tijdens het onderzoek zijn diverse, door het Erasmus Research Institute of Management (ERIM) georganiseerde, PhD cursussen gevolgd waaronder “Publishing about Research in Management” en “Scientific Integrity in Research in Management”. Eind december 2016 is als promovendus van het Erasmus Research Institute of Management een certificaat ontvangen voor het opleidings- en begeleidingsplan van de Rotterdam School of Management, Erasmus University.

